



UNIVERSIDAD DE MATANZAS

Facultad de Ciencias Empresariales

***Tesis presentada en opción al Título de Máster en
Administración de Empresas,
Mención Administración de Negocios***

**Título: PLAN DE MEJORA DE LAS RELACIONES CREDITICIAS Y
BANCARIAS CON EL SECTOR AGROPECUARIO MATANCERO**

Autora: Lic. Dianelys Pérez Alvarez

Tutor: Prof. Tit., Lic. Pilarín Baujín Pérez, Dr. C.

Matanzas

2020

Declaración de autoridad

Yo, Dianelys Pérez Álvarez, declaro que soy la única autora de esta tesis en opción al grado de Master y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso de la misma, para la finalidad que estime conveniente.

Lic. Dianelys Pérez Álvarez

***NOTA DE
ACEPTACIÓN***



Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

PENSAMIENTO





“Resolver el problema
después de conocer sus
elementos, es más fácil que
resolver el problema sin
conocerlos. (...)
Conocer es resolver”.

“José Martí”

DEDICATORIA



Dedicatoria

A mi mamá, por ser la amiga incondicional en mi trayecto por la vida, por guiarme
a ser quien soy.

A mi hija, por ser la fuerza que me impulsa a crecer cada día.

A mi nieta, por traer felicidad a mis días.

A mi esposo, por dar una nueva razón a mi existencia.

AGRADECIMIENTOS



Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos a:

Mi mamá y mi hija, por apoyarme en todo momento.

Mi esposo, por su entrega incondicional y no permitirme claudicar en momentos de debilidad.

Mi tutora Pilarín, por su profesionalidad, conocimientos y apoyo para llegar a la meta.

Karel, por su colaboración y su tiempo.

Alién, por su ayuda en la realización de este trabajo.

Mi amiga Yamila, por su apoyo constante durante todo el trayecto de la maestría.

Mis colegas y amigos, María Elena, Yans y Romelia, por facilitarme la información necesaria.

Mis compañeras de trabajo actual y anterior, por asumir cuando fue necesario, especialmente a Adianes, por su colaboración en la investigación.

Todos los participantes de la maestría, maestrantes y profesores, de todos adquirí conocimientos.

El Banco Popular de Ahorro, por darme la oportunidad de crecer como profesional.

La Revolución, sin la cual este sueño no sería posible.

Todas las personas que de una forma u otra, han contribuido al logro de este anhelado sueño.

A todos, hoy y siempre,

Mil gracias.

RESUMEN



Resumen

El sistema bancario necesita incrementar los ingresos para lograr rentabilizar los pasivos que posee, siendo necesario la entrega de financiamientos, sin embargo, existen factores que influyen negativamente en las relaciones banca de negocios y pequeños agricultores en la provincia de Matanzas, principalmente en cuatro sucursales con mayor deterioro en los resultados económicos y encontrarse estas en una zona eminentemente agrícola, asociado a la necesidad del país de diversificar las producciones, por lo que se hace necesario elaborar un plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario.

Se diseña y aplica un procedimiento flexible que contiene tres fases: diagnóstico, análisis y plan de acción, cada una desplegada en pasos con la utilización de métodos teóricos y empíricos y técnicas y herramientas, que facilitan la comprensión, estimulen la demanda de financiamientos y por ende, incrementar la rentabilidad de las sucursales que tienen más deteriorado este indicador.

Palabras claves: relaciones crediticias y bancarias, sector agropecuario, rentabilidad.

Summary

The banking system needs to increase revenue to achieve make profitable the liabilities that it has, being necessary the delivery of financing, however, there are factors that negatively influence in business banking relationships and small farmers in the Matanzas province, mainly in four branches with greater deterioration in economic results and being in an area eminently agricultural, associated with the country's need to diversify the productions, so it is necessary to develop a plan of actions to improve credit and banking relationships with the agricultural sector.

A flexible procedure that contains three phases is designed and applied: diagnosis, analysis and action plan, each deployed in steps with the use of theoretical and empirical methods and techniques and tools, that facilitate understanding, stimulate the demand for financing and therefore, increase the profitability of branches that have more deteriorated this indicator

Key words: relate credit and bank, agricultural sector, profitability.

ÍNDICE



Tabla de contenido

Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. ELEMENTOS TEÓRICOS DE LAS RELACIONES CREDITICIAS Y BANCARIAS EN LA ECONOMÍA.....	10
1.1. Papel de la banca en la economía.....	10
1.2. Principales productos, servicios y gestión de riesgos de la banca en Cuba .	15
1.2.1. La gestión de riesgos.....	21
1.3. Papel del crédito bancario destinado a Pequeños Agricultores (PA).....	24
1.4 El sistema bancario y su rol en el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano.....	26
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES CREDITICIAS Y BANCARIAS CON EL SECTOR AGROPECUARIO MATANCERO.....	31
2.1. Caracterización del Banco Popular de Ahorro particularizando en el objeto de estudio.....	31
2.2. Diseño del procedimiento para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario matancero.....	36
Fase 2. Análisis del mercado agropecuario de las sucursales con problemas de rentabilidad.....	36
2.2.1. Fase 1. Diagnóstico sobre incidencia de la relación banco-pequeño agricultor en rentabilidad de sucursales bancarias.....	37
2.2.2. Fase 2. Análisis del mercado agropecuario de las sucursales con problemas de rentabilidad.....	46
2.2.3. Fase 3. Diseñar un plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones banco - pequeños agricultores.....	48
2.3 Métodos y técnicas empleados en la investigación.....	48

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA	<i>índice</i> EL
MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES CREDITICIAS Y BANCARIAS CON	
EL SECTOR AGROPECUARIO EN MUNICIPIOS DEL SUROESTE DE	
MATANZAS.....	53
3.1 Fase 1. Diagnóstico sobre incidencia de la relación banco-pequeño agricultor en rentabilidad de sucursales bancarias.....	53
3.1.2. Fase 2. Análisis del mercado agropecuario de las sucursales con problemas de rentabilidad.....	69
3.1.3 Fase 3 Diseñar plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones banco-pequeños agricultores.....	75
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	82
Anexos.....	89

INTRODUCCIÓN



Introducción

Desde épocas remotas las sociedades vieron influenciado su crecimiento y desarrollo a partir de la acción ordenada y eficiente de instituciones de carácter bancario, cuyo objetivo principal era la producción de valor, a partir de garantizar la custodia de aquellos bienes entregados por terceros.

Al decir de Mascarós (2003) se entiende como banco "aquella institución dedicada al movimiento de dinero en diferentes formas. El primer banco establecido como tal fue el de los Templarios en 1118. En él se recibían depósitos, se otorgaban créditos y se libraban letras de cambio".

La concepción moderna de la banca tiene su origen en la Italia renacentista, debido al desarrollo comercial de las principales ciudades de aquella época: Florencia, Génova y Venecia. Precisamente, en esta última se creó el primer banco autónomo en 1171, que sirvió de modelo a los que se establecerían después (Mascarós, 2003).

Según Hoggson (1926) las familias Bardi y Peruzzi dominaron el naciente negocio durante el siglo XIV en Florencia, de hecho, abrieron oficinas en otras partes de Europa. En este sentido, el banco más reconocido de esta etapa fue el Médici creado por Juan Médici (Banking Through the Ages, 1926).

En pleno Renacimiento surgen las Casas de la Banca de Siena y Florencia, y luego los Fugger, consideradas como antecesoras de la banca moderna. Sin embargo, los rasgos distintivos de esta última se hicieron más notorios a principios del siglo XIX al transformarse la actividad bancaria precedente con la aparición de los billetes de banco con garantías suficientes, la letra de cambio endosable, el cheque y el título (Mascarós, 2003).

Con el nuevo milenio la actividad bancaria y financiera ha ganado un mayor protagonismo en el desarrollo de las sociedades contemporáneas. De la mano de las nuevas tecnologías los bancos se insertan en la dinámica socioeconómica, favoreciendo el control de la circulación mercantil y la inversión, al tiempo que procuran rentabilizar sus pasivos para lograr una gestión eficiente.

Las inversiones nacidas del crédito bancario han catapultado el desarrollo social o han provocado simas violentos, como los ocurridos en la primera mitad del siglo XX o el más reciente, en 2008, signado por una burbuja inmobiliaria que implicó la bancarrota de grandes bancos norteamericanos como Lehman Brothers.

El cuarto banco de inversión de EEUU se declaró en quiebra el 15 de septiembre de 2008, tras ser incapaz de encontrar un comprador. La firma, fundada en 1850 en Alabama por los hermanos Lehman como una pequeña compañía de algodón, tenía una deuda de 613.000 millones de dólares. El origen de sus problemas eran las hipotecas basura: una de las unidades de Lehman era BNC, uno de los mayores bancos hipotecarios de EEUU especializados en estos créditos concedidos a clientes con poca solvencia (Quílez, 2018).

En 2007, Lehman cerró BNC, pero sus problemas continuaron. El banco disponía de activos por valor de 639.000 millones de dólares y contaba con 25.935 empleados en 61 oficinas por todo el mundo. Sin embargo, paradójicamente, el Gobierno de EEUU no acudió en auxilio de la entidad, pues desde crack de 1929-1933 se hizo patente la intervención de las administraciones norteamericanas en asuntos financieros, sobre todo a partir de situaciones como estas.

Así lo evidencia la ley Glass-Steagall, que formaba parte del New Deal, famoso paquete de medidas aprobado por el presidente de los Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt, con el objetivo de reactivar la economía europea. Con la Glass-Steagall se separa la banca de inversión de la banca comercial. Si bien fue ampliamente criticada y años después derogada en 1999, aún se mantiene vigente en muchos países esta distinción (BBVA, 2015).

De acuerdo la autora con Sánchez (2018) los bancos comerciales son las entidades bancarias de crédito cuya misión es abordar operaciones propias del día a día del público general, es decir, son las que comúnmente la población reconoce como bancos. La actividad habitual de un banco comercial implica la apertura y mantenimiento de las cuentas de ahorro o cuentas corrientes de sus clientes, que realizan depósitos en sus oficinas con la expectativa de almacenarlo o de conseguir un cierto nivel de rentabilidad a sus ahorros.

Los bancos de inversión, por su parte, son conocidos en el argot financiero como los principales aliados de la bolsa, pues levantan capital, comercian en los mercados financieros, gestionan salidas a bolsa y gestionan fusiones y adquisiciones de grandes empresas. No tienen una gran red de sucursales, sino unas pocas y enormes oficinas en los grandes centros financieros (BBVA, 2015). De forma general, los beneficios de la banca comercial resultan más estables que los de la banca de inversión, pues dependen de la economía del país donde radiquen. De hecho, si pierden dinero, significa que la situación de ese país es complicada. Sin embargo, los beneficios de la banca de inversiones son más variables, dependiendo del ciclo económico y de la evolución de los mercados financieros (BBVA, 2015).

En Cuba, según referencia Mascarós, (2003) el primer proyecto para establecer un banco de préstamos y descuentos fue realizado en 1824 por el Regidor Municipal de la Habana, Don José María Xenés; pero no se materializó. Una década más tarde en 1833, se funda la Caja de Ahorros de La Habana y el Banco Real de Fernando VII, considerados ambos como las primeras instituciones bancarias establecidas en la Isla (Roldán, 2004).

Al finalizar esa década y en los albores de la siguiente, se fundaron otras instituciones bancarias, entre las que destacan: Crédito Mobiliario, Caja Comercial, Banco Agrícola y Mercantil Cubano, Crédito Industrial y Caja Agrícola de Cárdenas, Banco de Cuba y Caja Mercantil de Matanzas, Banco de Fomento de Calabazar, Banco Mecánico, Agrícola e Industrial, Almacenes y Banco del Comercio de Regla (Mascarós, 2003).

Apenas 12 años antes de estallar la Guerra Grande se crea, por Real Decreto, el Banco Español de La Habana, absorbiendo así a la Real Caja de Descuento. Este banco tenía el "privilegio, en forma de monopolio, de emitir billetes a la vez que redescontaba papales comerciales de otros bancos". Tras varias crisis y el fin de la dominación española en la Isla se reorganizó hacia 1904, pero no pudo superar la crisis de 1920 (Mascarós, 2003).

Como subraya Mascarós (2003), al finalizar la Guerra de Independencia casi todas las instituciones bancarias habían desaparecido, volviendo las funciones de estas

a manos de las casas comerciales, al igual que a principios de siglo. No obstante, dicha situación cambió drásticamente en los primeros años de la Neocolonia con la apertura de un buen número de bancos y sucursales de entidades extranjeras en territorio nacional. En 1920, el número de instituciones bancarias ascendía a 394, correspondiendo 320 a propietarios domésticos y 74 a intereses foráneos (Mascarós, 2003).

Al concluir la Primera Guerra Mundial los bancos existentes en la Isla constituían un sistema bancario sui géneris, al funcionar casi sin regulaciones legales (carencia de un banco central y de una legislación bancaria apropiada). Se conocían algunos preceptos legales que pautaban la inspección de las instituciones de créditos por la Secretaría de Agricultura, Comercio y Trabajo, pero al realizarse la liquidación de algunos bancos que quebraron se comprobó que no se hizo inspección alguna. Por otro lado, al crearse un banco nuevo no existía ninguna regulación especial, el único requisito era inscribirse en el registro Mercantil (Mascarós, 2003).

Tras la crisis bancaria de la década del 20, originada con la caída de los precios del azúcar, y sumado a la falta de una legislación o sistema bancario que protegiera las instituciones y a los depositantes, solo sobrevivieron tres de los bancos cubanos importantes: el Banco Territorial de Cuba, Pedro Gómez Mena y Gelats & Cia (Mascarós, 2003).

En este período aparecen las Leyes Torriente que aceleraron la extinción de los bancos cubanos, esto provocó la aparición de los bancos extranjeros, ahora dueños absolutos de la economía cubana. En primer lugar, los norteamericanos, que empezaron a exigir a los deudores el cumplimiento de las obligaciones. De esta forma pasaron a su poder colonias, residencias, centrales y negocios de todo tipo. No en balde, solo el National City Bank of New York en 1925 controlaba 50 centrales azucareros cubanos (Mascarós, 2003).

A partir del triunfo de la Revolución en 1959 y la nacionalización del sector comenzó una nueva etapa para el desarrollo bancario en la Isla. Desde esa fecha se mantuvo operando en el país el Banco Nacional de Cuba, creado en 1948

como banco central, con autonomía orgánica, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio (BPA, 2019).

No obstante, el 28 de mayo de 1997, al promulgar el Consejo de Estado el Decreto Ley No. 172, emerge el Banco Central de Cuba (BCC) con el propósito de dotar al país de una entidad rectora que pudiera concentrar sus esfuerzos en funciones básicas propias de la banca central, mientras el Banco Nacional, conservaría la licencia comercial. De esta forma, quedaría establecido un sistema bancario de dos niveles, integrado por el Banco Central de Cuba y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias, encaminadas a estructurar las relaciones económicas dentro y fuera del país (Consejo de Estado, 1997).

Actualmente, en pleno proceso de actualización del modelo económico cubano, debido a la implementación de nuevas legislaciones relacionadas con el tema monetario y el tratamiento y control fiscal de las nuevas formas de gestión no estatal, como cooperativas o trabajadores por cuenta propia; los bancos han adquirido una gran relevancia en el escenario socioeconómico del país, en el cual resulta fundamental estimular la reducción de importaciones a partir de las producciones internas.

Incentivar un sector como el agropecuario, clave en la alimentación de la población, ha devenido premisa nacional, pues los pequeños agricultores suelen ver limitado su desarrollo por la escasez de recursos monetarios líquidos. De ahí que se hayan instrumentado productos bancarios especiales para este segmento de mercado. De hecho, en los Lineamientos para la Política Económico y Social de la Revolución, se hace referencia a este imperativo y así lo demuestra el 37:

“Perfeccionar los servicios bancarios necesarios al sector que opera bajo formas de gestión no estatales, para contribuir a su adecuado funcionamiento, en particular los dirigidos al desarrollo del sector agropecuario” (PCC, 2017).

En este marco resultan de particular interés e importancia las relaciones crediticias entre las sucursales bancarias y los pequeños agricultores, teniendo en cuenta que la base del negocio bancario se sustenta en las relaciones estables y directas con los clientes.

Un modelo de negocio bien gestionado a largo plazo es beneficioso tanto para

las entidades financieras, como para los agropecuarios, a quienes les aporta valor, servicios y productos ajustados a sus necesidades. Por su parte, las instituciones bancarias necesitan rentabilizar los excesos de efectivo puesto a su disposición por los clientes cuenta ahorristas, a través del otorgamiento de financiamientos. Sin embargo, todavía existen insuficiencias en la gestión bancaria y agropecuaria que limitan el desarrollo de las relaciones entre estos actores económicos.

Aunque resulta un hecho concreto la inconveniencia de financiar la totalidad de los activos fijos y circulantes exclusivamente con fondos propios y con la financiación obtenida de sus proveedores, debido a los costos financieros y riesgos que cada una de estas fuentes posee, la tendencia entre los actores de las nuevas formas de gestión no estatal y en particular, del propio sector agropecuario, es a prescindir de los créditos bancarios.

El entorno matancero no es una excepción y así lo evidencian las bajas cifras de financiamientos otorgados a pequeños agricultores en la provincia. Destaca en este sentido, que en los territorios donde proliferan estas figuras, las sucursales bancarias del Banco Popular de Ahorro (BPA) no logran ser rentables con ingresos propios. Teniendo en cuenta esta situación problemática, más crítica en cuatro sucursales del BPA, se plantea la pertinencia de llevar a cabo la presente investigación, cuyo problema científico se define de la siguiente forma:

¿Cómo incrementar la rentabilidad de las sucursales del Banco Popular de Ahorro a partir del mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario matancero?

En consecuencia con dicho problema se formula el **objetivo general**:

Elaborar un plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario en la Provincia de Matanzas.

Para su cumplimiento se trazan los **objetivos específicos** siguientes:

- 1- Sistematizar los elementos teóricos relacionados con la rentabilidad, las relaciones crediticias y la gestión de la banca en la economía.
- 2- Diseñar el procedimiento para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario matancero.

3- Aplicar el procedimiento para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario en municipios del suroeste de Matanzas.

Como hipótesis se plantea:

Si se elabora un plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario, es posible estimular la demanda de financiamientos de este segmento y por ende, incrementar la rentabilidad de las sucursales que tienen más deteriorado este indicador.

A los efectos de esta investigación se definen como variables:

Independiente:

- ✓ Plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario.

Dependiente:

- ✓ Relaciones crediticias entre la banca y el sector agropecuario.
- ✓ Rentabilidad de las sucursales del Banco Popular de Ahorro.

Para el logro de los objetivos propuestos se realiza la presente investigación, a través de un estudio de casos, en el ámbito financiero a cuatro sucursales del Banco Popular de Ahorro, subordinadas a la Dirección Provincial de dicha institución en la provincia de Matanzas. Ellas son las sucursales 3682 Bolondrón, 3752 Juan Gualberto Gómez, 3762 Cabezas y 3772 Unión de Reyes, las cuales presentan una situación financiera más compleja desde el punto de vista de la rentabilidad.

En el análisis de los sujetos de créditos existentes en los territorios donde se ubican dichas sucursales, se segmenta el mercado agropecuario en tres grupos: porcino, agrícolas y otras producciones.

En la investigación se combinan, bajo una concepción dialéctico-materialista, métodos de carácter teóricos y empíricos, y técnicas tales como:

Métodos teóricos: Analítico-sintético e Histórico-lógico.

Métodos empíricos: La observación, el análisis de documentos, la encuesta y el estudio de casos.

Técnicas y herramientas: Tormenta de Ideas, Kendall, gráficos, diagrama de Ishikawa, software estadístico SPSS versión 15.

Como aportes significativos, resaltan:

✓ El aporte teórico. se centra en la fundamentación de las bases teóricas que permiten demostrar la importancia del desarrollo del sistema financiero para la economía.

✓ el metodológico, al diseñar un procedimiento encaminado a diagnosticar el estado de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario, el cual cuenta con fases, pasos y herramientas que pueden ser utilizados en otros estudios de semejante naturaleza.

✓ el práctico-social, al aplicar el procedimiento propuesto las sucursales bancarias pueden trazar estrategias que permitan el mejoramiento constante de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario, lo que favorecería el incremento de la rentabilidad. Para el sector agropecuario las medidas contribuirían a incrementar su cultura financiera y disponer de recursos líquidos para el desarrollo de la actividad.

La presente investigación se encuentra estructurada por tres capítulos. El capítulo 1: Elementos teóricos de las relaciones crediticias y bancarias en la economía, aborda los principales elementos teóricos relacionados con la gestión de la banca en la economía y el papel de las relaciones crediticias en función de la rentabilidad en las sucursales bancarias. También se explica el papel del crédito bancario destinado a pequeños agricultores. Por último, se aborda el papel del banco en el proceso de actualización del Modelo Económico Cubano.

En el capítulo 2: Procedimiento para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario matancero. Se realiza la caracterización del Banco Popular de Ahorro teniendo en cuenta su origen misión, visión, objetivos estratégicos y funciones. Se propone un procedimiento para llevar a cabo a la investigación.

En el capítulo 3: Aplicación del procedimiento para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario en municipios del suroeste de Matanzas. En este capítulo se exponen los resultados de la

investigación una vez aplicado el procedimiento descrito en el capítulo 2. A partir del diagnóstico se presenta un plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias que estimule la solicitud de financiamientos del sector agropecuario.

CAPÍTULO 1



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS TEÓRICOS DE LAS RELACIONES CREDITICIAS Y BANCARIAS EN LA ECONOMÍA.

Para una economía en constante búsqueda de desarrollo se hace necesario que las instituciones bancarias sean eficientes y eficaces en la labor que desempeñan. De ahí, la importancia de realizar investigaciones que determinen las principales causas que provoquen la ineficiencia. Teniendo en cuenta lo anterior, se hace imprescindible, como punto de partida, la sistematización de los elementos teóricos metodológicos relacionados con la rentabilidad y las relaciones crediticias en la economía; toda vez que son los créditos los generadores de la mayor fuente de ingresos para el sistema bancario.

El análisis del papel de la banca en la economía resulta fundamental para esta investigación, desde sus inicios hasta la actualidad, con sus múltiples transformaciones, siendo un eslabón primordial en el perfeccionamiento de la economía.

1.1. Papel de la banca en la economía.

Para la comprensión del papel de los bancos en la economía es conveniente estudiar el análisis que hicieron los clásicos del marxismo sobre este tema.

En la obra de Marx (1894) se destaca: el capital prestable, de que disponen los bancos, fluye a ellos de distintos modos. En primer lugar, se concentra en sus manos, por ser los bancos los cajeros de los capitalistas industriales, el capital dinero que todo productor y todo comerciante tiene como fondo de reserva o que recibe en pago. Estos fondos van convirtiéndose así en capital dinero prestable.

Con ellos, el fondo de reserva del mundo comercial, al concentrarse como un fondo común, se reduce al mínimo necesario y una parte del capital dinero que de otro modo, se quedaría inactivo como fondo de reserva se moviliza en la concesión de préstamos, funciona como capital a interés. Su capital prestable se forma, en segundo lugar, a base de los depósitos hechos en los bancos por los capitalistas dueños del dinero y que les permiten dar en préstamo el dinero depositado.

Con el desarrollo del sistema bancario, sobre todo a partir del momento en que los bancos empiezan a pagar intereses por el dinero depositado, afluyen también a

sus cajas los ahorros de dinero y el dinero momentáneamente inactivo de todas las clases. Pequeñas sumas, incapaces cada una de por sí para funcionar como capital dinero, se funden en grandes masas y forman así un poder monetario. Esta acumulación de pequeñas cantidades debe distinguirse como un resultado especial del sistema bancario, del papel de intermediario que los bancos asumen entre los verdaderos capitalistas de dinero o los prestatarios.

Una operación fundamental de los bancos consiste en servir de intermediarios para los pagos. En relación con ello, los bancos convierten el capital monetario inactivo en activo, esto es, que rinde beneficio; reúnen toda clase de ingresos metálicos y los ponen a disposición de la clase de los capitalistas (Lenin, 1916).

La mayoría de las actividades de los bancos están relacionadas con la distribución eficiente de recursos, función esencial para el desarrollo económico. Los bancos son agentes fundamentales en la distribución del capital y, por lo tanto, estimulan el desarrollo económico. De hecho, existe una alta correlación entre el crédito bancario y el producto interno bruto (PIB) per cápita. Los países con sectores bancarios pequeños tienen niveles más bajos de desarrollo. Esta fuerte correlación es una clara señal del vínculo existente entre el desarrollo financiero y el económico (Pampillón, 2011).

Otros estudios corroboran las teorías de economistas de siglos pasados, argumentando que el desarrollo financiero promueve el crecimiento económico de forma sustentable (Paniguana, 2013). Los bancos sólidos que proporcionan crédito de manera estable y a costos relativamente menores revisten gran importancia para el desarrollo.

Borrás (2015) alerta que la teoría bancaria contemporánea contempla dos funciones adicionales: la especialización en la gestión de riesgos y el procesamiento de la población.

Los bancos, ya sean privados o públicos, ejecutan diferentes metas de la política económica de cada país, las cuales se desarrollan y cambian a través de la historia, reflejando las necesidades financieras de las diversas etapas de desarrollo de cada economía. De ahí, la importancia de la banca en la economía, pues del éxito en su funcionamiento depende en gran medida el

crecimiento económico y bienestar social en cada país. Prestar y tomar dinero prestado, es el negocio específico de los bancos, funcionando como intermediario entre el verdadero prestamista¹ y el prestatario² de dicho capital. En términos generales, el negocio bancario consiste, en concentrar en sus manos, grandes masas de dinero prestable, donde en vez de prestamistas individuales es el banco el que aparece como representante de todos los prestamistas de dinero frente a los inversionistas individuales y comerciales.

Un banco representa, por una parte, la centralización del dinero, de los prestamistas, y por otra parte la centralización de los prestatarios. Su ganancia consiste en recibir un tipo de interés más bajo del que concede a sus clientes, es decir la tasa de interés que deberá pagar a los prestamistas será menor que la que recibirá de los prestatarios (Echevarría, 2016).

El papel de los bancos es diferente en el capitalismo y en el socialismo. Mientras que en el capitalismo las instituciones bancarias responden a los intereses del capital; en el socialismo deben apoyar al desarrollo económico sostenible y a la equidad social. Sin embargo, las funciones de los bancos son similares, desde su perspectiva técnica, en una sociedad capitalista como socialista (Echevarría, 2016).

Una de sus principales funciones consiste en transformar el efectivo acumulado en forma de ahorro desde los oferentes hacia los demandantes de fondos. En estos ahorristas el sistema financiero encuentra la posibilidad de invertir sus excedentes temporales a través de varias modalidades de crédito, aumentando de esta forma los volúmenes de ahorro e inversión y favoreciendo el crecimiento económico. El desarrollo de este proceso resulta vital debido a que ahorradores e inversionistas no necesariamente coinciden en tiempo, espacio y expectativas respecto al grado de liquidez, seguridad o rentabilidad de los activos emitidos por los inversionistas, por lo que los intermediarios han de llevar a cabo una labor de transformación de activos, convirtiéndolos en productos más cercanos a las necesidades de los ahorradores (Rodríguez, y otros, 2005).

¹ Cliente que deposita el dinero en el banco, cuenta ahorrista.

² Cliente que contrae una deuda con el banco, el deudor.

Como intermediarios financieros los bancos mantienen altos niveles de apalancamiento, pues los activos más rentables (créditos) se originan con relativamente poco capital (Morales, 2000).

Los intermediarios financieros se especializan en movilizar el ahorro, manejar riesgos, evaluar proyectos, facilitar transacciones y ayudar a las empresas en el aprovechamiento de las ventajas derivadas de las economías de escala (Rodríguez, y otros, 2005).

En la actividad bancaria el desarrollo consiste en la intermediación en el crédito a través de operaciones activas y pasivas, y en esa captación de fondos ajenos para su ulterior aplicación a la concesión del crédito es donde adquiere especial relieve el contrato de depósito bancario, paradigma de operación pasiva, al permitirle conseguir fondos en propiedad (Echevarría, 2016).

El papel de intermediación del banco, entre el depositante y el usuario, consiste en captar recursos del público, transformarlo y ponerlo a disposición de otras personas que los requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución o consumo.

En este sentido, autores como Levine (1997) y Bergara (2003) señalan que la función básica de los intermediarios financieros, es permitir la transformación de los activos en tres formas fundamentales:

1. Transformación de la denominación, que implica convertir depósitos de montos reducidos en préstamos de grandes dimensiones, considerando la conveniencia de la denominación.
2. Transformación de la maduración, de depósitos que suelen ser de corto plazo a créditos típicamente de largo plazo.
3. Transformación de la calidad, tiene que ver con la mayor capacidad de un banco de diversificar su portafolio respecto a pequeños inversores, dado que cuenta con mejor información.

La capacidad productiva de la economía de un país depende en gran medida de la provisión de créditos a tiempo, es decir que, según criterios de la autora, no es posible pensar en crecimiento económico si no se tiene un sistema bancario desarrollado.

La autora de la investigación, de acuerdo con los autores consultados considera que los bancos no solo son las casas de depósito de riqueza del país, sino también proporcionan los recursos financieros necesarios para el desarrollo económico.

Solamente a través de esquemas crediticios adecuados será posible que la economía recupere el dinamismo que tanto necesita, ello con la finalidad de dar solución, entre otras, a las necesidades de trabajo y desarrollo del país. Es necesario por lo tanto, crear las bases de un sistema financiero integral que impulse el crecimiento de los diversos sectores de la economía (Ayala, 2005).

En la actividad económica del país, los bancos también pueden influir, a través de su influencia en la disponibilidad de crédito y en la tasa de interés. Los bancos comerciales son capaces de aumentar la cantidad de dinero en circulación a través de la creación de crédito o mediante la reducción de la tasa de interés, esto afecta directamente el desarrollo económico. Una baja tasa de interés puede estimular la inversión. La actividad de creación de crédito puede elevar la demanda agregada, que conduce a una mayor producción en la economía (Kuri, 2013).

A juicio de la autora, la calidad de la economía de un país puede observarse, entre otros indicadores, a través de su sistema financiero y los servicios crediticios ofrecidos a los diversos agentes económicos.

Estos ofrecen un sistema de compensación y una red completa para facilitar la mayoría de las transacciones económicas al garantizar que el pagador que se encuentra en un extremo de la transacción realmente entregue los fondos acordados al destinatario del otro extremo. La capacidad de transferir eficientemente los fondos entre los agentes es esencial para la economía. Las transacciones costosas e ineficientes pueden obstaculizar el comportamiento de varios mercados. De aquí, se deduce que la protección del sistema de pagos se ha convertido en un objetivo de política en sí mismo (Echevarría, 2016).

Sin duda, el sistema financiero juega un papel importante en el logro de un desarrollo equilibrado de las diferentes regiones de un país. Ayudan en la transferencia de excedentes de capital de las regiones desarrolladas a las

regiones menos desarrolladas. Los comerciantes e industriales de las regiones menos desarrolladas son capaces de obtener capital suficiente para satisfacer sus necesidades de negocio. Esto a su vez aumenta la inversión, el comercio y la producción en la economía (Ramos, 2017).

En cualquier país uno de los sectores clave para el desarrollo de su economía es el sector agropecuario, pues constituye la fuente de alimento de la población, genera divisas al comercializar productos agrícolas en el exterior. Los bancos, sobre todo en los países del primer mundo, son los que otorgan los créditos para el desarrollo de la agricultura y pequeñas industrias en las zonas rurales. La concesión de créditos al sector agrícola ha contribuido en gran medida al aumento de la productividad y a su vez, ha generado mayores ingresos para los agricultores (Ramos, 2017).

Si bien el desarrollo económico contribuye al crecimiento financiero, a partir de la creación de valores por instituciones sólidas, lo que incide en el incremento del producto interno bruto (PIB), no se trata de una relación unidireccional, pues de igual forma el desarrollo financiero puede propiciar el progreso económico, al proveer mediante la actividad crediticia los recursos líquidos necesarios, tanto para garantizar el capital de trabajo como la inversión. De ahí que la autora considere, que el desarrollo financiero realmente induce al crecimiento económico. Por todo lo expuesto anteriormente, la autora considera trascendental la importancia de la banca en la economía, dependiendo en gran medida del éxito en su funcionamiento el crecimiento económico y bienestar social en cada país.

Para poder comprender mejor dicha importancia se hace necesario conocer el funcionamiento de la banca, así como los principales productos, servicios y gestión de riesgos que brinda a los clientes.

1.2. Principales productos, servicios y gestión de riesgos de la banca en Cuba.

La banca en Cuba tiene la función de captar los recursos monetarios temporalmente libres en manos de la población para de esta manera ponerlos en función del desarrollo económico y social del país, ya sea en personas naturales como jurídicas; con el fin de rentabilizarlos, obteniendo las ganancias y

preservando la existencia (BPA, 1988). Para ello, presta diferentes productos y servicios, destacándose el ahorro y los financiamientos, los cuales serán objeto de análisis en la investigación.

El ahorro monetario de la población en la Sociedad Socialista constituye una forma importante de satisfacer la demanda de bienes de larga duración y alto costo que origina el aumento constante del bienestar material de la población; por otra parte, es un instrumento importante para el desarrollo de la Economía Socialista como fuente de ingreso del Presupuesto del Estado y de los planes de caja y de créditos.

El ahorro constituye la mayor fuente de entrada de dinero, a través de los depósitos, para ello, el banco tiene diseñado diferentes productos en los que se aplican distintas tasas de intereses (Anexo 1) y operan bajo condiciones disímiles (BCC 2012).

El depósito bancario, como operación pasiva, es un contrato mediante el cual el depositante entrega a un banco cierta cantidad de dinero para ser restituida en la misma especie y calidad, con la facultad para este, expresa o tácita, de utilizarla total o parcialmente, pero permaneciendo la disponibilidad a favor del depositante. Son sujetos de depósitos bancarios tanto las personas jurídicas como físicas (Borrás, 2013).

El ahorro se ejecuta a través de los depósitos los cuales pueden ser a la vista o a término y en dependencia serán los requisitos y condiciones establecidos.

Los depósitos a la vista, son aquellos fondos depositados en cualquier tipo de moneda, pagaderos a requerimientos del solicitante (Peña, 2012). Servicio de caja que tiene unos costos para el banco y en consecuencia, paga o retribuye el depósito con un menor interés al cliente depositante.

Los depósitos a término, son aquellos fondos depositados en cualquier tipo de moneda a un plazo determinado, cuyo vencimiento se acuerda previamente por las partes (Peña, 2012). La finalidad suele ser la inversión de recursos que se prevé que no se van a necesitar en un determinado período de tiempo. El tipo de interés con que se le retribuye es más elevado debido a que la actividad que desarrolla el banco es mucho menor y este se asegura no tener que proceder a la

restitución hasta tanto no transcurra el tiempo pactado, lo que le permite planificar sus inversiones a más largo plazo.

En el gráfico 1 se muestran los diferentes tipos de depósitos que ofrece la banca a los clientes. Para más detalle ver (Anexo 2).

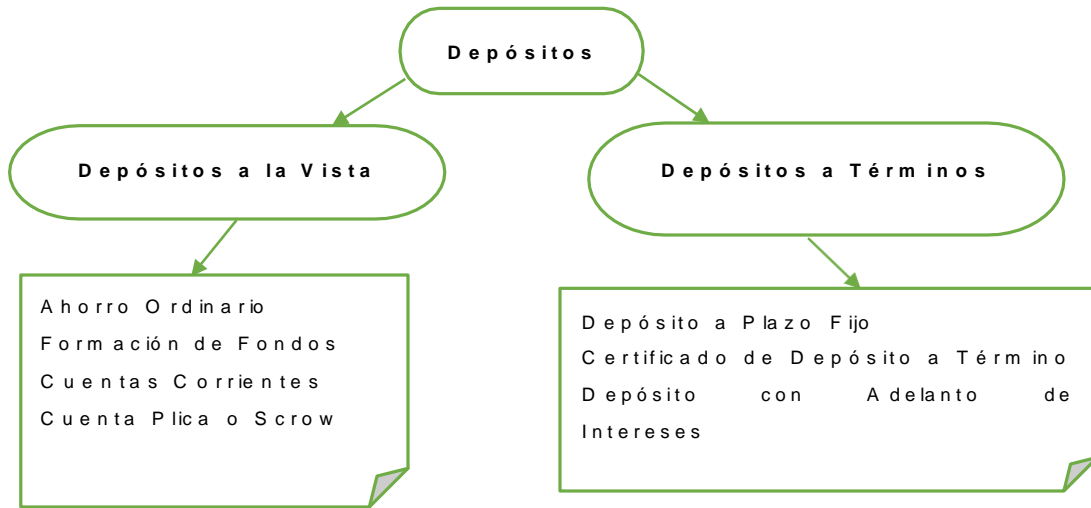


Gráfico 1. Diferentes tipos de depósitos que oferta la banca. Fuente: elaboración propia

Con los pasivos puestos a disposición de las instituciones bancarias, estas se dedican a otorgar financiamientos con tasas de intereses mayores a las aplicadas en los depósitos para poder rentabilizar los fondos disponibles y contar con utilidades.

El BCC, organismo rector del sistema bancario en el país, debido a la actualización del Modelo Económico en Cuba y como ente activo del mismo, se ha visto en la necesidad de elaborar y/o modificar varios de los servicios, específicamente en la parte crediticia.

Mediante las Resoluciones 99/2011 y 100/2011, puestas en vigor a partir del 20 de diciembre de 2011 por el BCC, se incluyen los préstamos a usufructuarios de tierras, a los trabajadores por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal para la atención de sus actividades productivas, así como para la compra de suministro a tiendas del comercio interior (BCC, 2011).

Desde el punto de vista legal, el crédito según la ley, el comercio y la economía es el derecho que una persona llamada acreedor, tiene para obligar a otra, el deudor,

a pagar. En realidad son múltiples los conceptos, pero lo más adecuado en estos tiempos y desde el punto de vista financiero, es que el crédito es una operación o transacción de riesgo en la que el acreedor (prestamista) confía a cambio de una garantía en el tomador del crédito o deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en el futuro con sus obligaciones de pagar el capital recibido (amortización de la deuda), más los intereses pactados tácitamente (servicio de la deuda) (Ayala, 2005).

El crédito, es el activo de riesgo mediante el cual la institución financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a entregar fondos u otros bienes a un determinado cliente o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por este (Peña, 2012).

De acuerdo a la concepción tradicional, se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución.

El financiamiento bancario, son los fondos que otorga el banco mediante contrato a un cliente en un tiempo determinado, el cual podrá ser utilizado parcial o totalmente. Se utiliza para necesidades de recursos estables y representa gran operatividad.

El crédito bancario o línea de crédito, es la autorización que otorga una institución financiera a un cliente, mediante contrato, para que este disponga de recursos financieros hasta un determinado monto, que puede o no hacerse disponible de forma íntegra y mediante determinados principios (Peña, 2012).

Dentro de los "principios generales del crédito bancario se encuentra el prestamista (banco u otra entidad financiera) otorgará préstamos al prestatario (persona jurídica o natural que recibe el préstamo) hasta el importe máximo del crédito autorizado, para un propósito específico, garantizando con activos del prestatario o de terceros y con la condición de recuperarlo en la fecha de su vencimiento" (Peña, 2012).

El financiamiento bancario cumple importantes funciones, las cuales son:

- ✓ Acumulación de medios monetarios.
- ✓ Distribución de medios monetarios.

- ✓ Creación de medios de circulación crediticios.
- ✓ Obtención de interés.
- ✓ Control de los recursos.

Al analizar las funciones del crédito se aprecia como reflejan su esencia, pues la función de acumulación garantiza las reservas para cumplir con la distribución, lo que moviliza los recursos que de otra forma estarían ociosos siendo el acto de otorgamiento el generador de medios de circulación de esta índole. Por otra parte, el pago de los intereses constituye un instrumento económico eficaz para el uso eficiente de los recursos, que es a su vez el objetivo del control.

En el gráfico 2 se muestran los diferentes tipos de financiamientos que brinda la banca a los clientes.

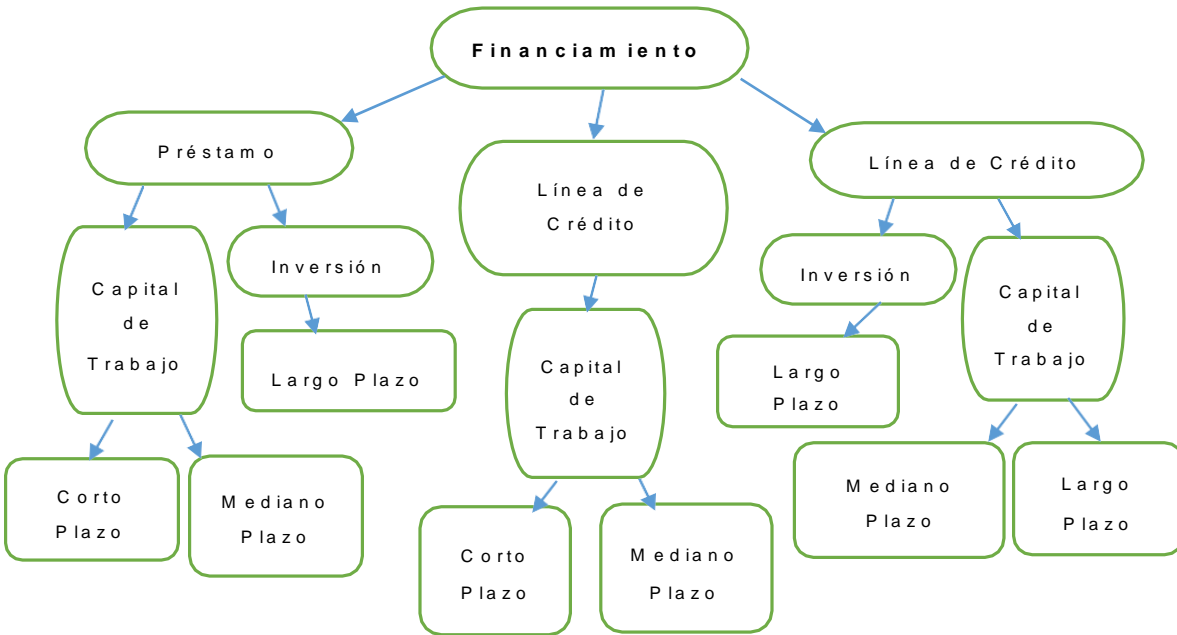


Gráfico 2. Financiamientos brindados por la banca. Fuente: elaboración propia.

Los financiamientos son otorgados, según la modalidad por: préstamo, línea de crédito o línea de crédito revolvente, entre otros (Anexo 3).

Los activos a los que se destina el financiamiento son muy diversos, los más utilizados por la Banca de Negocios: Capital de Trabajo e Inversiones, siendo estos los objetos del crédito. Según el plazo de duración pueden ser: a corto, mediano o largo plazo (CP, MP, LP).

Se clasifican dentro del corto plazo los créditos otorgados por un período menor o igual a un año, el mediano plazo cuyo período de vigencia es mayor que un año y menor que tres y el largo plazo por un período superior a tres años.

A los financiamientos se le aplica diversas tasas de intereses las cuales están en correspondencia con los plazos aplicados a los mismos (Anexo 1).

Según Peña (2012) los financiamientos se clasifican como capital de trabajo o inversión en dependencia del propósito específico.

El capital de trabajo, los que se destinen a financiar los activos circulantes de las entidades productivas, comerciales y de servicios, cuyos ciclos de producción, venta y cobro no sean superiores a dieciocho meses (Peña, 2012).

El financiamiento de producción o capital de trabajo se otorga para cubrir los gastos de la producción que se pretende obtener y se devuelve al banco el importe del financiamiento más los intereses una vez obtenidos los resultados de la producción.

El capital de trabajo, es dirigido a cubrir necesidades de recursos en el corto plazo, que generalmente pueden agruparse en el concepto Costos de Producción y existencias, aunque la duración de los ciclos productivos podrá traer consigo que existan créditos que por su destino puedan necesitar un tiempo superior a 12 meses (BPA, 2019).

Las inversiones, son para requerimientos fundamentalmente a mediano y largo plazo, asociados a necesidades de ampliación, modernización de capacidades instaladas, adquisición de activos fijos, fomento, renovación, rehabilitación de plantaciones, entre otros fines (BPA, 2019).

La inversión, los que se aplican a los gastos asociados a estudios de pre inversión, construcción o modernización de inmuebles, compra de activos fijos, gastos vinculados con la puesta en marcha del proyecto y aportación de capital accionario, cuyo destino sea la formalización de activos fijos. En actividades agropecuarias, se consideran los gastos necesarios para el fomento, renovación, rehabilitación o sellaje de cultivos permanentes, construcción de viviendas y obras rurales, acondicionamiento de terrenos y mejoramiento del suelo (Peña, 2012).

Los financiamientos para inversiones contribuyen a lograr incrementos relevantes de la producción y generalmente requieren varios años para la recuperación del dinero prestado. La Sucursal concede el periodo de gracia que considere necesario, sin que ello conlleve a que se amplíe el plazo total de la amortización.

El reordenamiento en los bancos ha abierto sus puertas a la diversidad en cuanto al otorgamiento de los préstamos y créditos ganando intereses por realizar dicho servicio, igualmente las empresas y pequeños agricultores se benefician pues van desarrollando sus actividades con el crédito recibido, mientras que las personas naturales se favorecen al poder realizar inversiones personales y en beneficio del estado y la población en general (Reyes, 2016).

El desarrollo de productos y servicios que la Banca brinda a sus clientes exige una mejor gestión de los riesgos bancarios. Mientras más se amplíen las relaciones crediticias, mayor serán los riesgos a los que estarán expuestas las instituciones bancarias.

La gestión bancaria requiere un proceso constante de evaluación y medición de los riesgos a los que se exponen los recursos de los depositantes, a través de las operaciones que se financian, de ahí la importancia de su análisis en la investigación.

1.2.1. La gestión de riesgos.

Se puede casi afirmar que asumir riesgos es el negocio de la administración bancaria. Un Banco administrado sobre la base de evitar todos los riesgos o tantos como sea posible es una institución estancada, y atenderá de manera deficitaria las necesidades crediticias de su clientela. Sin embargo, una institución que asume riesgos excesivos, o los asume sin reconocer aún su existencia o magnitud, seguramente encontrará dificultades (Peña, 2012).

El riesgo está ligado a la incertidumbre que rodea, en general a cualquier hecho económico, en el sentido de contingencias que pueden ocasionar pérdidas.

El concepto de riesgo reviste una gran complejidad en el negocio financiero, dada la multiplicidad de formas que presenta y las interrelaciones entre ellas.

El riesgo bancario, se refiere a todos los tipos de riesgos que enfrentan las instituciones bancarias, cuando llevan a cabo sus operaciones. Riesgo que asume el banco al financiar a terceros.

Los riesgos a que están sujetas las instituciones financieras se pueden clasificar en las categorías siguientes (BPA, 2019):

El riesgo de crédito, es la posibilidad de incurrir en pérdidas por el incumplimiento total o parcial, del cliente de las obligaciones contractuales contraídas con el intermediario financiero, teniendo implícito el riesgo de insolvencia. Es el riesgo financiero típico, asociado a las operaciones de préstamo, crédito, aval y otras.

Estos riesgos pueden ser directos o indirectos:

Riesgo directo: se derivan de los préstamos o créditos de dinero concedidos por la institución financiera o de las operaciones de arrendamiento financiero que la misma concierte con sus clientes.

Riesgo indirecto: los contraídos por la entidad con quienes garantizan o avalan operaciones de riesgo directo y en especial los avales, afianzamientos y garantías personales.

Riesgo de liquidez: incertidumbre derivada de una falta de adecuación entre los vencimientos de las operaciones o consecuencia de una estructura de pasivos y activos que no permita hacer frente a las obligaciones de pago. Este riesgo no implica que un participante es insolvente, puesto que puede ser capaz de liquidar las obligaciones requeridas en un momento posterior no especificado.

Riesgo operacional: es el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla en los procesos, personas y sistemas internos o por un acontecimiento externo. Esta definición incluye el riesgo legal. El riesgo operacional es muy heterogéneo, se asocia a errores humanos (un trabajador desleal), mecánicos, informáticos (sistema) y de control (ausencia de control interno).

Los riesgos operacionales y de gestión son muchas veces causantes de la toma de posiciones en los restantes riesgos analizados y lo que les otorga una naturaleza independiente es que provocan un incremento no deseado o previsto de éstos.

Los tipos de eventos asociados a los riesgos operacionales son varios, entre ellos (BPA, 2019):

✓ Fraude interno: actos destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la regulación, la ley o las políticas de la institución que involucren al menos una parte interna, ejemplo: reportes intencionalmente errados, fraude por parte de empleados y utilización por parte de empleados de información privilegiada.

✓ Fraude externo: actos por parte de terceros destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la ley, ejemplo: robo, falsificación, emisión de cheques sin fondo, entre otros.

Riesgo legal: es el riesgo de pérdida debido a la existencia de documentación o asesoría legal inadecuada e incorrecta o la no existencia de las mismas, o la puesta en vigor inesperadamente de disposiciones legales en el país donde se ejecuta la contratación o la operación, así como el surgimiento de procesos legales que puedan afectar el patrimonio de las partes vinculado con el financiamiento. Se incluyen decisiones gubernamentales o administrativas que comprendan un cambio en el status legal en la entidad objeto del crédito, derivado en un incumplimiento de las obligaciones de pago.

Riesgo de tipo de cambio: el riesgo cambiario puede definirse como la posibilidad de incurrir en pérdidas que pudieran ocasionar las fluctuaciones en el tiempo de los tipos de cambio de las monedas en términos de una moneda dada, que puede ser local o una extranjera seleccionada.

Riesgo por tipo de interés: es la posibilidad de pérdidas futuras en el conjunto del balance, como consecuencia del diferente vencimiento de las operaciones activas, pasivas y de fuera de balance, ante movimientos adversos en el tipo de interés.

Riesgo de contagio: se produce a través de la existencia de exposiciones con entidades de un mismo grupo empresarial (Unión de Empresas, u Organismos con interdependencias internas fuertes) y su gravedad es directamente proporcional al tamaño de dichos riesgos. La experiencia muestra que las exposiciones intragrupo intensifican los problemas una vez que diversas entidades del grupo se han contagiado.

La gestión de riesgo, es la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión para analizar, valorar y evaluar los riesgos. Cabe destacar que la gestión de riesgo, es parte del proceso social complejo que conduce al planeamiento y aplicación de políticas, estrategias, instrumentos y medidas orientadas a impedir, reducir, prever y controlar los efectos adversos de fenómenos peligrosos sobre la población, los bienes y servicios y el ambiente. Las acciones integradas a través del sistema de control interno permiten prevenir, atenuar y mitigar la reducción de riesgos asociados.

No obstante, a los riesgos que se incurren, las instituciones bancarias han sido creadas con el objetivo de otorgar financiamiento para el desarrollo económico; por tanto, es de vital importancia el avance de la agricultura para el país. La autora considera necesario evaluar el papel del crédito bancario destinado a los pequeños agricultores.

1.3. Papel del crédito bancario destinado a Pequeños Agricultores (PA)

El papel que desempeña el crédito dentro de la economía es de gran importancia, debido, entre otras cosas, a que es un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica, pues es el crédito una de las formas más eficaces, mediante la cual puede impulsarse el desarrollo de una economía.

Mediante la Resolución No. 99/2011 del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba (BCC, 2011), se establecen las normas para el otorgamiento de créditos en pesos cubanos a las personas naturales.

Dicha Resolución en el capítulo dos refiere: “los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra, pueden solicitar créditos a partir de un importe mínimo de quinientos pesos cubanos (500.00 CUP), para la compra y reparación de equipos y medios de trabajo, para financiar la producción agropecuaria, y el fomento, renovación o rehabilitación de plantaciones, previa presentación de los documentos que se requieran” (BCC, 2011).

Los bancos han tenido que extender sus servicios para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Un sector tan frágil como el agropecuario, donde sus entes activos son los pequeños agricultores, muchas veces se ven imposibilitados de explotar sus

tierras, al no contar con recursos monetarios que le permitan acceder a la compra de insumos, materiales y demás, que le propicien el desarrollo de su actividad, ya sea agrícola o pecuaria.

Se ha demostrado que el buen funcionamiento de los bancos es indispensable para el desarrollo de los actores económicos. Estos deben brindar confianza para que los inversores y la población coloquen en ellos sus ahorros. Los bancos, a su vez, pueden otorgar créditos y sentar las bases para el crecimiento de la economía. Cuando hay acceso al crédito, los pequeños agricultores pueden obtener financiamiento para producir, expandirse, incorporar tecnología, exportar o encarar nuevos proyectos. Es decir, pueden invertir y crecer, y cuando ellos invierten y crecen, el empleo aumenta y la alimentación y el bienestar de la población mejora.

El sistema bancario ha ampliado sus servicios de financiamientos hasta los pequeños agricultores, un sector tan vulnerable en la sociedad, con el objetivo de desarrollar las actividades agropecuarias para devenir el desarrollo económico del país y el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, así como elevar el poder adquisitivo de este sector. De igual manera, se beneficia el sistema financiero pues incrementa sus ingresos con los intereses que percibe por el otorgamiento de estos créditos.

Los pequeños agricultores no poseen cultura crediticia por lo cual los bancarios deben realizar una ardua tarea de divulgación, promoción y convencimiento de todas las ventajas de este producto para lograr insertar a este sector de manera creciente en la actividad.

Considerando los niveles de riesgo que puedan tolerar los pequeños agricultores, abarata los costos financieros, eleva la eficiencia e incrementa su valor económico. El pago de intereses bancarios genera ahorro fiscal, al ser gastos deducibles del impuesto sobre utilidades. El crédito bancario es una opción de financiación más barata que las fuentes que ofrecen los dueños, a través de la cual los pequeños agricultores pueden alcanzar importantes niveles de apalancamiento financiero. Por último, mediante los mecanismos de análisis de

riesgos asociados al proceso de concesión de créditos y el seguimiento de su amortización, el banco puede ofrecer un control financiero adicional a este sector. Con el mejoramiento de las relaciones entre el sistema financiero y el sector agropecuario, el sector bancario muestra el rol que debe ejercer en el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano y del cual forma parte esencial para su desarrollo.

1.4 El sistema bancario y su rol en el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano.

Tras el primero de enero de 1959, el gobierno se encuentra que el país no tiene reservas contra las cuales girar, para realizar inversiones por encima del ahorro nacional, por lo cual resulta necesario mantener los gastos públicos e inversiones privadas dentro de los límites de los ingresos fiscales y el ahorro de los particulares.

A partir de ese momento, se toman una serie de medidas, por parte del Estado Cubano, con el objetivo de evitar la extracción de fondos hacia el exterior, pero no fue hasta el 26 de noviembre de 1959 (Alonso, 2016), que se nombra al Comandante Ernesto Che Guevara como Presidente del Banco Nacional de Cuba, se cambia el carácter de la Banca en Cuba y se convierte en un verdadero instrumento para la defensa de los intereses nacionales y la construcción de la nueva sociedad.

La maduración del sistema bancario cubano se inicia sobre la base de tres pilares fundamentales (Naranjo, 2012):

- ✓ Establecer un sistema bancario de dos niveles: en el primero, el BCC con las funciones inherentes a este tipo de institución en el mundo y en el segundo, los bancos comerciales e instituciones financieras no bancarias.
- ✓ Universalizar la actividad de los principales bancos comerciales, a fin de fomentar la versatilidad y efectividad en sus operaciones.
- ✓ Crear instituciones financieras especializadas, capaces de operar de manera eficiente en los mercados financieros nacionales e internacionales.

En la actualidad el sistema bancario cubano está constituido por nueve bancos comerciales, 15 instituciones financieras no bancarias (IFnB), 11 oficinas de

representación de bancos extranjeros en Cuba, cuatro oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias y el BCC, como rector de la actividad en el país. Subordinado al BCC, se encuentra el BPA, constituido mediante el Decreto Ley 69, el 18 de mayo de 1983 (Consejo de Estado, 1983), el cual será referencia para la realización de esta investigación.

A través de la historia, el sistema bancario en Cuba, ha jugado un papel preponderante en la economía del país, no siendo diferente en la modernización donde es imprescindible para la actualización y perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano.

El 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) diseñó el plan de desarrollo, con el fin de alcanzar y fortalecer la visión de la nación para el año 2030 y las transformaciones integrales y coherentes necesarias para lograrlo. (PCC, 2017). Para su implementación, cuenta con seis ejes estratégicos, dentro de los cuales, un Eje Estratégico es el Gobierno Socialista, eficaz, eficiente y de integración social, mediante el cual pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

✓ Garantizar un sistema de administración pública³ transparente, ágil, eficaz y eficiente, cuyo propósito esencial sea la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.

✓ Consolidar un sistema de dirección económico y social que asegure los equilibrios macroeconómicos y la debida articulación entre la planificación estratégica y la de mediano y corto plazos, la dotación de recursos humanos y materiales y la gestión financiera, así como un balance adecuado entre centralización y descentralización, a fin de potenciar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas en los niveles central y territorial.

✓ Garantizar un entorno macroeconómico fiscal, monetario y financiero estable y sostenible, que permita utilizar eficiente y eficazmente los recursos y el adecuado funcionamiento del nivel microeconómico.

³ Dentro del sistema de administración pública, se encuentra el sistema financiero bancario.

✓ Consolidar un sistema financiero confiable, eficiente y eficaz, que estimule la generación de ahorro y su canalización oportuna al desarrollo productivo y que asegure la sostenibilidad financiera del proceso de transformación estructural.

Después de sentadas las pautas, se hace necesario determinar el rol que desempeñará el sistema bancario financiero en Cuba con el propósito de cumplir con los objetivos. Para ello, en las políticas macroeconómicas⁴, se han trazado los lineamientos siguientes: (PCC, 2017).

✓ El lineamiento 18. "Garantizar los equilibrios macroeconómicos fundamentales y con ello lograr un entorno macroeconómico fiscal, monetario y financiero, estable y sostenible que permita asignar eficientemente los recursos en función de las prioridades nacionales y del crecimiento económico sostenido".

✓ El lineamiento 19. "Consolidar las funciones dinerarias del peso cubano, con el objetivo de fortalecer su papel y preponderancia en el sistema monetario y financiero del país".

✓ El lineamiento 21. "Consolidar un sistema financiero eficiente, solvente y diversificado, que asegure la sostenibilidad financiera del proceso de transformación estructural previsto en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social".

La autora precisa que es evidente, la necesidad que tiene el país de contar con un sistema financiero bancario capaz de lograr la rentabilidad con sus ingresos propios pues de ello, depende en gran medida el desarrollo económico y social del país.

✓ Lineamiento 34. "Dinamizar el crédito como mecanismo de impulso a la actividad económica del país y el fortalecimiento del mercado interno".

✓ Lineamiento 35. "Incrementar y diversificar las ofertas de crédito a la población en la medida que las condiciones del país lo permitan".

✓ Lineamiento 36. "Incrementar y diversificar las ofertas de productos bancarios a la población para estimular el ahorro y el acceso a los servicios financieros".

⁴ Políticas macroeconómicas: Conjunto de políticas estatales que deben contribuir a la creación de proporciones básicas entre distintos agregados macroeconómicos, tales como PIB, inversiones, consumo, entre otros. Para ello, se basan en un ambiente de ordenamiento monetario y financiero armónico en la economía, de modo que permitan trasladar señales coherentes a los diferentes actores económicos. Incluye las políticas monetaria, cambiaria, crediticia, de precios y fiscal.

✓ Lineamiento 37. "Perfeccionar los servicios bancarios necesarios al sector que opera bajo formas de gestión no estatales, para contribuir a su adecuado funcionamiento, en particular los dirigidos al desarrollo del sector agropecuario".

✓ Lineamiento 38. "Consolidar los mecanismos de regulación y supervisión del sistema financiero en función de los riesgos crecientes de esta actividad en el actual entorno económico".

Referido a la política Agroindustrial, la autora acota, que se trazaron varios lineamientos que muestran la importancia de los bancos en el desarrollo de este sector. (PCC, 2017).

✓ Lineamiento 153. "Garantizar el servicio bancario especializado al sector agroindustrial, que tenga en cuenta los ciclos de producción y el nivel de riesgos. Fortalecer y ampliar la actividad de seguros agropecuarios, propiciando una mayor eficacia en su aplicación".

✓ Lineamiento 154. "Continuar la transformación del sistema de comercialización de insumos, equipamientos y servicios, que garantice el acceso directo de los productores al mercado, según su eficiencia y capacidad financiera asegurando la disponibilidad y oportunidad de los recursos con una adecuada correspondencia entre la calidad y los precios".

En resumen, a criterio de la autora, se hace evidente que el reto de los bancos cubanos en la actualidad es alto, por lo cual ha venido trazando nuevos objetivos de trabajo, así como diversificando sus productos, para lograr cumplir con cada uno de los objetivos y lineamientos trazados en el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano.

El sector agropecuario ha sido uno de los más solicitados a desarrollar por la imperiosa necesidad que tiene el país de reducir importaciones e incrementar las exportaciones. Se han emitido Resoluciones como la 7/2016 (BCC, 2016) que le proporciona al pequeño agricultor beneficios, tanto a la hora de solicitar un financiamiento bancario, como de asegurar sus producciones.

El sistema bancario cubano, mediante sus funciones, de canalizador del ahorro hacia la inversión y de garante de la efectividad del sistema de pagos, juega un

papel relevante para los objetivos económicos y sociales que marcan los lineamientos y las directrices del PCC (2017), el estado y el gobierno cubano.

La banca cubana está llamada a perfeccionarse y desarrollarse aún más considerando la autora necesario, diseñar un procedimiento que permita el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario matancero, lo cual será abordado en el capítulo siguiente.

Conclusiones del capítulo

El estudio de la teoría y los conceptos entorno al papel de la banca en la economía, sus principales productos, servicios y gestión de riesgos, así como los financiamientos destinados a pequeños agricultores y su rol en el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano, permite precisar elementos teóricos a tener en cuenta, relacionados con la rentabilidad, las relaciones crediticias y la gestión de la banca en la economía, entre los cuales se encuentran:

- ✓ La banca, realiza función de intermediario entre el depositante y el usuario, consiste en captar recursos del público, transformarlo y ponerlo a disposición de otras personas que los requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución o consumo. De su buen funcionamiento, depende en gran medida el crecimiento económico y bienestar social en cada país.
- ✓ Los bancos, captan los recursos monetarios a través de los depósitos, los cuales rentabiliza a través de los financiamientos, para ello, incurre en un riesgo que puede ser alto, medio o bajo en dependencia de la buena administración del mismo.
- ✓ El crédito, es un instrumento eficaz en el proceso de reactivación económica, mediante el mismo se puede impulsar el desarrollo de una economía.
- ✓ Otorgar financiamientos a Pequeños Agricultores, incentiva el incremento de la producción y el bienestar de la población en general.
- ✓ El sistema bancario, que juega un papel imprescindible para el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano a través de los productos y servicios que presta a sus clientes, los cuales debe corregir constantemente, hasta tanto logre ser totalmente eficiente y eficaz en su gestión.

CAPÍTULO 2



CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES CREDITICIAS Y BANCARIAS CON EL SECTOR AGROPECUARIO MATANCERO.

En este capítulo se realiza la caracterización del objeto de estudio, teniendo en cuenta su origen, misión, visión, objetivos estratégicos y funciones. De igual forma, se define y describe el procedimiento a seguir para llevar a cabo la investigación. Al diseñar el procedimiento para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario matancero se crean las pautas para realizar mejoras que conlleven al incremento de los indicadores de rentabilidad en el BPA. De igual forma, se explican los métodos y técnicas utilizadas en la investigación.

2.1. Caracterización del Banco Popular de Ahorro particularizando en el objeto de estudio.

Debido a la necesidad de contar con una institución bancaria dedicada a la captación del ahorro y la atención a la población, surge el Banco Popular de Ahorro, como se explicó anteriormente. El BPA fue creado 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.

El BPA realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15, mediante la cual el BCC, ratifica la Licencia originalmente concedida en su creación (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, resolución que amplía su objeto social (BCC, 1997).

Para desarrollar su objeto social el BPA define como misión y visión en su Manual de Instrucciones y Procedimientos (BPA, 2019) lo siguiente:

M I S I Ó N :

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

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

V I S I Ó N :

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

Para el cumplimiento de la misión y la visión se definen los **objetivos estratégicos** siguientes (BPA, 2019), relacionados con los lineamientos vinculados con la gestión bancaria (PCC, 2017).

1. Elevar la calidad de los Servicios Bancarios que se prestan a los clientes. (L-36, L-37, L-39).
2. Continuar la aplicación de la Política Crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la actualización del Modelo Económico en el país. (L-34, L-35).
3. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos. (L-21, L-22).
4. Continuar las acciones relacionadas con el proceso de ordenamiento del entorno monetario cubano. (L-19, L-40).
5. Realizar la gestión financiera, mediante el cumplimiento de las regulaciones emitidas por el BCC, de manera que permita mantener la estabilidad financiera en

los nuevos escenarios que se deriven de la actualización del Modelo Económico Cubano. (L-20, L-21).

6. . Aplicar la estrategia de BCC para la prevención y el enfrenamiento a los hechos delictivos y manifestaciones de corrupción 2017-2019 (BPA, 2019) para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción. (L-6, L-270).

7. . Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y elenfrentamiento al lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y a laproliferación de armas de destrucción masiva. (L-6, L-270).

8. . Desarrollar la automatización de los procesos con infraestructuras robustas, seguras y eficientes. (L-108).

9. . Implementar el perfeccionamiento del sistema bancario en sus dos etapas de acuerdo con el cronograma aprobado. (L-255, L-266).

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

11. . Lograr una gestión de recursos humanos superior, capaz de atraer y retener al personal fomentando la capacitación y actualización permanente en correspondencia con las competencias laborales que se requieran para el desempeño de los cargos. (L-142).

Mediante el Acuerdo No. 93 del Consejo de Dirección del BCC, fueron aprobados los Estatutos del BPA, instituyéndose que este será regido por un presidente, auxiliado por el Consejo de Dirección, al cual preside, cuyo órgano colegiado tomará acuerdos y adoptará decisiones sobre los objetivos estratégicos del Banco, el estado de situación y rendimiento, el informe de sus actividades, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos del año que corresponda, entre otros (BCC, 1999).

El BPA ejerce sus funciones (actividad económica, objeto empresarial o social) a través de su Oficina Central, Dirección Territorial, Direcciones Provinciales, Dirección del Municipio Especial Isla de la Juventud, Sucursales y Cajas de Ahorro, las cuales aparecen reguladas en el propio Decreto-Ley No. 69, la Resolución No. 15, del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba y los Estatutos del BPA (Consejo de Estado, 1983) (BCC, 1997) (BCC, 1999).

El objeto social del BPA está definido a partir de la realización de las funciones fundamentales que se mencionan a continuación y que se encuentran amparadas por las resoluciones enunciadas en el párrafo anterior (Consejo de Estado, 1983) (BCC, 1997) (BCC, 1999).

1. Captar los recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como concederle a esta, créditos personales a corto, mediano y largo plazo y prestarle otros servicios bancarios. También puede recibir depósitos en cuentas de ahorro de organizaciones sociales, de masas y de asociaciones.
2. Obtener, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales, pudiendo emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo en la forma que pacte con el cliente. Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya sea en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes. Asimismo, podrá efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones financieras nacionales o extranjeras. Determinar cuándo los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de estos, tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto disponga el BCC.
3. Realizar operaciones de cobros y pagos a personas naturales y jurídicas por cuenta propia y por cuenta de terceros.
4. Actuar como agente de empresas y sociedades aseguradoras.
5. Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamientos de todo tipo a corto, mediano y largo plazos sin garantía o con ella, bajo las modalidades de prenda, hipoteca, colateral y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
6. Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques,

pólizas y otros documentos mercantiles negociables, así como tramitar cartas de créditos y de garantía en todas sus modalidades, ya sea emitiéndolas, confirmándolas, avisándolas o interviniendo en su negociación.

A partir de lo anterior se define el Mapa de Procesos del BPA, como se aprecia en el gráfico 3.



Gráfico 3. Mapa de procesos. Fuente: MIP del BPA (2019).

En él se conciben, dentro de los procesos claves, el ahorro y los créditos, precisamente las actividades de mayor impacto en la gestión comercial del banco. No obstante, la relación de ambas en todas las sucursales, no suele comportarse de forma positiva. Así lo evidencian los resultados económicos financieros en la red de sucursales del BPA en Matanzas, el cual cuenta con una dirección provincial, 22 sucursales, 28 cajas de ahorro y dos centros de negocios. Actualmente solo tres sucursales han logrado incrementar los niveles de utilidad a partir de los ingresos propios y ser rentables.

Matanzas, es una provincia predominantemente agrícola y el estímulo a la producción agropecuaria es una de las premisas en la actualización del Modelo Económico Cubano. El 81,8% de las sucursales del BPA en Matanzas se ubican en zonas de desarrollo agrícola, teniendo en cuenta esta situación se procede a diseñar un procedimiento para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario matancero.

2.2. Diseño del procedimiento para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario matancero.

Para mejorar la relación crediticia y bancaria con el sector agropecuario matancero, la autora propone el procedimiento siguiente, como se muestra en el gráfico 4.



Gráfico 4. Procedimiento para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con sector agropecuario. Fuente: elaboración propia

2.2.1. Fase 1. Diagnóstico sobre incidencia de la relación banco-pequeño agricultor en rentabilidad de sucursales bancarias.

Esta fase consta de tres pasos dedicados al análisis de la situación problemática y la construcción de los instrumentos que se utilizarán en el diagnóstico.

Paso 1. Analizar situación problemática

A partir de la revisión bibliográfica y documental se realiza el análisis de la situación problemática. Teniendo en cuenta los resultados económicos de las sucursales bancarias, se identifican cuáles son las que presentan mayor deterioro en la rentabilidad. Una vez identificadas se decide continuar con el estudio de caso, a través del cual se caracterizan cada una de las sucursales menos rentables y se realiza un análisis de riesgo bancario ejecutado en dos partes:

- ✓ Análisis del riesgo en los Estados Financieros del Banco.
- ✓ Análisis del riesgo en los Indicadores Financieros del Banco.

Los Estados Financieros del Banco fundamentales que se analizan son:

- ✓ El Estado de Situación al cierre de diciembre 2017 y 2018 (Anexo 4).
- ✓ Estado de Rendimiento Financiero en igual etapa al anterior (Anexo 5).

Mediante el primero, se evalúan las modificaciones estructurales, sus fuentes de financiamientos, entre otras; obteniendo información acerca de las especificidades o particularidades operativas y de la forma como las han financiado (BPA, 2019).

La autora en la investigación utilizará para las partidas más generales el 2018, mientras que en las partidas más importantes para el análisis se toman ambos periodos.

El segundo, valora las políticas de gastos, ingresos y la capacidad de generar utilidades, logrando constatar cómo ha funcionado la política de gastos en dichas sucursales, sus fuentes de ingresos y por ende, su capacidad para generar utilidades.

Asimismo, se realizan análisis estacionales de sus partidas fundamentales que coadyuvan a elaborar tendencias, así como pronósticos sobre futuros comprensibles. Las cuentas que se utilizan son las del clasificador establecido en

el Manual de Instrucciones y Procedimientos (BPA, 2019). Para su mejor comprensión se referencian algunos términos del análisis de riesgo en el Estado de Situación, según aparecen en el propio manual, anteriormente citado:

Activos Productivos: son los que generan ingresos a la sucursal, fundamentalmente los préstamos redituables (vigentes y vencidos). Es importante considerar que cuando haya préstamos que no estén devengando intereses para la sucursal, aun cuando los mismos formen parte de la cartera de préstamos, no deben considerarse a los efectos de la determinación de los activos productivos, por cuanto, constituyen préstamos no redituables (que no generan ingresos) para el banco.

Activos Improductivos: no generan ningún tipo de ingreso a la sucursal. Ejemplo: Efectivo en Caja y Bóvedas, saldos de las cuentas del Banco (excepto, en los casos que estos paguen intereses sobre los saldos de cuentas corrientes), Cuentas por Cobrar, otros activos, entre otras.

Activos Inmovilizados: no generan ingresos, pero son indispensables para el funcionamiento de la Institución y en algunos casos, sí producen ingresos bajo circunstancias especiales. Ejemplo: Activos Fijos.

Pasivos con Costo: generalmente ocupan la mayor parte de los pasivos y son obligaciones por las que se pagan intereses u otro cargo financiero para poder disponer de los recursos que constituyen su contrapartida.

Pasivos sin Costo: están constituidos por obligaciones por las cuales no se pagan intereses ni otros cargos, como son: Depósitos a la Vista que no generan intereses, Cuentas por Pagar, entre otras.

En cuanto al Capital, se incluye solamente los resultados del ejercicio económico pues las reservas patrimoniales y el pago al fisco se realizan de manera centralizada en la Oficina Central del BPA.

Una vez definidos los términos es necesario realizar un análisis evolutivo de las partidas que integran el Estado de Situación. Para determinar la estructura, se calcula el porcentaje que representa cada partida del total de activos, pasivos y capital, aplicando las fórmulas siguientes:

Cada partida de activo x100

Activo total

Cada partida de pasivo x100

Pasivo total

Teniendo en cuenta que el análisis principal de la investigación está relacionado con los financiamientos como fuente de ingresos y el ahorro como principal generador de los gastos se precisa conocer la relación existente entre los pasivos colocados y los pasivos puestos a disposición de las sucursales bancarias, así como la composición de la cartera de créditos y su destino; el primero se halla:

Financiamiento promedio x 100

Ahorro promedio

De igual manera, para el análisis de riesgo del Estado de Rendimiento Financiero se precisa: (BPA 2019).

Ingresos Financieros: son propios del giro financiero, como son los intereses cobrados (Ingresos por intereses), las comisiones y los ingresos por cambio y arbitraje de monedas (Otros Ingresos Financieros).

Gastos Financieros: representa el costo en que incurre la Institución para el financiamiento de sus operaciones. Se incluyen los intereses pagados (Gastos por interés), comisiones u otras erogaciones de igual naturaleza, así como los gastos por cambio y arbitraje de moneda (Otros Gastos Financieros).

Gastos por Provisiones: comprende los Gastos del período por las provisiones creadas para la cartera de préstamos y las Cuentas por Cobrar.

Ingresos por Provisiones: comprende los Ingresos del período por este concepto.

Gastos Generales: los necesarios para desarrollar la actividad, como los vinculados al personal, así como los distintos insumos y servicios que se requieren (Gastos de Administración) y otros pagos.

Otros Ingresos y Gastos no Operacionales: son ingresos no propios del giro financiero, pero que se producen eventualmente, incluye los gastos necesarios para que se produzcan este tipo de ingresos, o sea, los ingresos y gastos extraordinarios, así como los ingresos y gastos de ejercicios anteriores.

Conocidos los términos se realiza un análisis porcentual de las partidas de ingresos y gastos por intereses, así como la relación entre ambos.

Para determinar el riesgo bancario de cualquier institución, se precisa analizar indicadores financieros que permitan:

- ✓ Relacionar las partidas del Estado de Situación y Estado de Rendimiento que aportan información indispensable sobre el desempeño de la sucursal y que no se pondrían de manifiesto al analizarse de forma independiente.
- ✓ Controlar el cumplimiento de lo regulado y de otras restricciones de carácter financiero y operacional que se establezcan por el BPA.
- ✓ Evaluar y conformar criterios sobre un futuro inmediato.
- ✓ Evaluar los indicadores de gestión financiera y administrativa.

A criterio de la autora, en el estudio serán analizados indicadores de rentabilidad que muestran los resultados financieros finales de la gestión, en relación con la magnitud de los recursos que dispone, o sea, la efectividad de estas en generar ingresos netos. Sin embargo, no se analizan todos, pues la relación con el capital no sería veraz, teniendo en cuenta que al cierre de cada ejercicio económico, el Estado de Rendimiento Financiero, es transferido íntegramente a la Oficina Central del BPA.

Estos indicadores son, en gran medida, de resultados, puesto que en ellos confluye la gestión de las otras áreas de evaluación como son: la solidez patrimonial de las instituciones, su eficiencia financiera y administrativa y el riesgo de su cartera de créditos.

El indicador de rentabilidad, se expresa de la forma siguiente:

Rendimiento de los Activos (ROA):

$$\frac{\text{Utilidad Antes de Impuesto}}{\text{Activos Promedio}}$$

Este índice se calcula dividiendo la utilidad anual, antes del cálculo del impuesto, entre el Promedio de todos los Activos.

Muestra qué porcentaje están rindiendo los activos del Banco e indica, si una buena parte de los mismos son productivos y si están rindiendo lo suficiente.

Proporciona información sobre la eficiencia de la Institución, en términos de la utilización de los recursos disponibles.

Los indicadores de eficiencia pretenden explicar los resultados operacionales en cada área de acción de los intermediarios financieros y su contribución a la

rentabilidad obtenida. Abarca dos grandes factores de gestión: la de intermediación de recursos, eficiencia financiera, y la eficiencia administrativa.

El primer grupo (financiera) permite conocer cómo se aprovechan las condiciones del mercado, y el segundo (administrativa), cómo se ajusta la estructura organizativa a dichas posibilidades.

Entre los indicadores de eficiencia financiera se encuentran:

Índice de Margen Financiero Bruto:

$$\frac{\text{Ingresos Financieros - Egresos financieros}}{\text{Ingresos Financieros}}$$

Este indicador relaciona el margen obtenido en la labor de intermediación de recursos, mediante operaciones activas y pasivas (Margen Financiero Bruto) con los resultados de la función de prestación de servicio.

Mientras mayor sea el índice, se obtiene un mayor margen bruto por cada unidad monetaria de ingreso financiero.

Se entiende por ingresos y egresos financieros los que se muestran en el (Anexo 6).

Relación entre los Intereses Ganados y los Activos Productivos. (Rendimiento o Yield):

$$\frac{\text{Ingresos Brutos en Intereses}}{\text{Activos Productivos (Promedio)}}$$

Esta relación se calcula dividiendo los intereses ganados entre los activos productivos que los producen. Mientras más se acerque a la unidad, será más favorable.

El índice puede ser comparado global o parcialmente, según se compare el total de los intereses con el total del activo rentable o los ingresos producidos por cada tipo de activo rentable entre cada uno de estos.

Mientras más bajos sean sus resultados, mayor será la participación de la cartera vencida por la cual se están dejando de recibir ingresos, por tal motivo, es importante analizar este indicador, pues de disminuir sustancialmente el mismo, implicaría disminución de la rentabilidad del Banco.

Costo de los Recursos (Unitario):

Gastos Brutos en Intereses

— — — — —
Pasivos con Costo (promedio)

Mide el costo en que incurre la sucursal por la utilización de los recursos captados de terceros.

Pasivos con costo:

Son aquellos en los que por su utilización, el Banco tiene que pagar intereses como son las Cuentas de Clientes.

Mientras menor sea este indicador, es más barata la mezcla de los recursos utilizados para financiar operaciones activas.

SPREAD (Margen de intermediación Financiera)

Margen de Interés Neto:

Ingresos Netos por Intereses

— — — — —
Activos Productivos Promedio

Cuantifica los Ingresos Netos por Intereses que ha obtenido la sucursal, por la intermediación financiera efectuada durante el ejercicio, con respecto al saldo promedio en que se calculó el activo productivo.

Los Ingresos Netos por Intereses se determinan como la diferencia entre los Ingresos por Intereses, menos los Gastos por Intereses Pagados. Se toman del Estado de Rendimiento Financiero.

Es muy importante porque el ingreso de los intereses, es la principal fuente de ingresos, en tanto, que los gastos de intereses representan usualmente la parte más importante de los gastos.

Este indicador es importante analizarlo por el Área Comercial de las sucursales pues refleja la eficiencia de la actividad del área.

Los tipos de operaciones emprendidas por el Banco, tienen un apreciable efecto sobre el Margen de Interés Neto.

Los Bancos que se dedican a los servicios bancarios para el público en general, suelen tener un margen relativamente alto, mientras que los participantes en servicios bancarios en gran escala, tienen un margen relativamente bajo.

Relación entre el Total de Gastos y Total de Ingresos:

Total de Gastos

— — — — — — — —

Total de Ingresos

Esta relación se calcula dividiendo el Total de Gastos entre el Total de Ingresos y expresa qué porcentaje de los ingresos ha sido absorbido por los gastos.

Al comparar este indicador se muestra hasta qué grado la administración del Banco ha tenido éxito en controlar los gastos.

Valores altos de este indicador reflejan ineficiencia en la actividad bancaria, por lo que es un indicador a valorar.

Relación entre los Intereses Pagados y los Intereses Ganados:

Intereses Pagados

— — — — — — — —

Intereses Cobrados

La principal fuente de ingresos de una sucursal bancaria son los intereses que cobra por los préstamos que otorga a sus clientes y los que obtiene por las inversiones en valores que realiza.

Pero para obtener los fondos necesarios para estos menesteres, tiene que pagar intereses a los depositantes de quienes ha obtenido los fondos.

Si se dividen los Intereses Pagados entre los Intereses Ganados, el resultado se puede expresar como cuántos centavos de interés hubo de pagar por cada peso de interés ganado, por lo que expresa la relación, entre lo que pagó la sucursal bancaria para realizar su actividad y lo que realmente pagó por la misma. De ser mayor que 1, este indicador, implicaría ineficiencia de la actividad, por lo cual es necesario analizar profundamente el mismo.

Varios son los indicadores que miden la Eficiencia Administrativa, encontrándose:

Relación entre los Gastos Generales y los Activos:

Gastos Generales

— — — — — — — —

Activos Totales (Promedio)

Establece la proporción de los Gastos Generales en que incurre la entidad, de acuerdo con su tamaño, expresado a través del monto de sus activos.

Gastos Generales:

✓ Gastos Laborales

- ✓ Impuestos
- ✓ Arrendamientos
- ✓ Contribuciones y Afiliaciones
- ✓ Seguros
- ✓ Mantenimiento y Reparaciones
- ✓ Adecuación e Instalación de Oficinas
- ✓ Provisiones
- ✓ Depreciaciones
- ✓ Amortizaciones
- ✓ Gastos Capitalizables
- ✓ Derechos

Relación entre los Gastos Laborales y el Activo Total:

Gastos Laborales

Activo Total

Establece la proporción de los Gastos Laborales en que incurre la Institución de acuerdo con su tamaño, expresado a través del monto de sus activos.

Gastos Laborales:

- Gastos de Salario del Personal, tanto fijo como contratado.
- Gastos de la Seguridad Social.

Relación entre los Gastos Laborales y el Número de Empleados:

Gastos Laborales.

No. de Empleados Promedio

Indica cuánto se gastó en este concepto por cada empleado

Después de analizada la situación económica financiera de las sucursales es necesario elaborar los instrumentos que se aplicarán, lo cual se explica en el paso siguiente.

Paso 2. Construcción de instrumentos

En este paso se procede a la construcción de los instrumentos para la recogida de información. Se elaboran las encuestas teniendo en cuenta los objetivos definidos para cada uno de los públicos a encuestar (trabajadores y pequeños agricultores).

Para la selección de la muestra a encuestar se utiliza el método probabilístico,

$$n = \frac{N * K^2 * P * Q}{e^2 (N - 1) + K^2 * P * Q}$$

Donde:

N: tamaño de la población = 25 (cantidad de trabajadores y dirigentes bancarios que atienden el área de negocios, incluidos los directores de las sucursales objeto de investigación)

k: nivel de confianza = 1.96

p: probabilidad de éxito = 0.5

q: probabilidad de fracaso = 0.5

e: Error de la investigación igual al 5%

n: números de encuestas a realizar

Una vez definida la muestra se procede a la validación del instrumento con la aplicación de la prueba piloto. Para la definición del número de encuestados en el pilotaje se tienen en cuenta los criterios de Hernández (1997), autor que considera que esta prueba debe realizarse al 10% de la muestra.

Posteriormente, se realiza la validación del instrumento en el software estadístico SPSS versión 15, a partir del análisis del Alpha de Cronbach, indicador que debe superar el índice de 0.7, para considerar fiable el cuestionario (Valls, 2006).

De acuerdo con Zabala (2017) existen varias formas para realizar la validación, pero las tres más reconocidas son: la discriminante, la nomológica y la convergente. Esta última se realiza mediante la Regresión Lineal Múltiple, en la cual se comprueba el coeficiente R^2 . La escala se considerará válida si los valores obtenidos son superiores a 0.7.

Para realizar el análisis cualitativo se aplica la encuesta a trabajadores y dirigentes bancarios pertenecientes a las sucursales de la investigación, teniendo en cuenta la experiencia bancaria y el vínculo directo con los clientes pequeños agricultores. El objetivo consiste en valorar, según sus experiencias, las principales causas que inciden en la escasa demanda por parte de los pequeños agricultores de financiamientos.

Una vez elaborados y validados los instrumentos se procede a analizar las causas que inciden en las relaciones crediticias y bancarias con los pequeños agricultores.

Paso 3. Analizar las causas que inciden en relación crediticia y bancaria con los pequeños agricultores

Una vez que se aplica el cuestionario a los bancarios y se obtienen las principales debilidades existentes, se decide aplicar el Kendall a un grupo de implicados en la investigación con el propósito de ponderar las más significativas. De acuerdo con un índice de concordancia, se seleccionarán los ítems relevantes.

Después de aplicar el método Kendall se decide utilizar el diagrama de Ishikawa, para profundizar en las causas y subcausas del problema.

Conocer la relación crediticia existente entre la banca y el sector agropecuario precisa un análisis desde ambas perspectivas, para determinar cuáles son las causas que inciden desfavorablemente según la apreciación de cada cual. La visión de los pequeños agricultores, basada en sus criterios, se analiza en la fase siguiente.

2.2.2. Fase 2. Análisis del mercado agropecuario de las sucursales con problemas de rentabilidad.

Esta fase está compuesta por tres pasos, que incluyen la construcción de la encuesta para los pequeños agricultores, caracterización del mercado en el territorio estudiado y estimación de la demanda.

Paso 1. Construcción de instrumentos

Para elaborar y validar el cuestionario que se aplica a los pequeños agricultores, la autora se basa en los juicios de los autores Valls (2006) y Zabala (2017) expuestos en el paso 2 del subepígrafe 2.2.1.

La aplicación de la encuesta es realizada bajo los mismos preceptos que se aplica a los trabajadores y dirigentes bancarios, en el cual solamente varía la población, donde:

N: tamaño de la población = 412 (cantidad de pequeños agricultores)

A partir de los resultados se realiza el análisis cualitativo a este sector.

Una vez elaborados los instrumentos a aplicar, se necesita dedicar un espacio al sector agropecuario, el cual se aborda en el paso 2.

Paso 2. Caracterización del mercado agropecuario

Para la caracterización del mercado agropecuario se tienen en cuenta los resultados de la encuesta aplicada en el paso anterior. Se identifican los tipos de actividades que realizan y se valoran las necesidades financieras según los casos. En el análisis cuantitativo a los PA, se tiene en cuenta también la cantidad de clientes de las sucursales objeto de estudio respecto a la cantidad de pequeños agricultores del territorio.

No se realiza análisis económico-financiero debido a que los pequeños agricultores de manera independiente no cuentan con registros para su estudio. La contabilidad de este sector se realiza a través de las Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF) de manera general, con cada agricultor asociado a ella, por lo que no constituye un objetivo del presente estudio pues estos solicitan los financiamientos de manera independiente.

Una vez caracterizado el mercado agropecuario se procede a calcular la demanda.

Paso 3. Estimación de la demanda potencial.

Para el cálculo de la demanda pueden utilizarse diferentes métodos, pero en este estudio se estimará a partir del método general, en el cual la demanda primaria potencial será igual a la multiplicación del número de compradores potenciales por la cantidad media adquirida por comprador o tasa de compra.

Por su parte, el ingreso potencial se puede calcular al multiplicar la fórmula de la demanda del mercado por el precio medio unitario del producto en cuestión (Galán, 2018). De acuerdo con Botero (2014), la demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Para Pereira (citado en Botero, 2014), "el análisis de la demanda tiene por objeto demostrar y cuantificar la existencia, en ubicaciones geográficas definidas, de individuos o entidades organizadas que son consumidores o usuarios actuales o potenciales del bien o servicio que se piensa ofrecer. Este análisis está íntimamente ligado a la capacidad de pago de los consumidores".

Para mejorar el estado de las relaciones existentes entre la banca y los pequeños agricultores se propone la fase siguiente.

2.2.3. Fase 3. Diseñar un plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones banco - pequeños agricultores

Esta fase cuenta de dos pasos en los cuales se propone un plan de acción y su presentación ante el Consejo de Dirección del BPA en Matanzas.

Paso 1. Elaboración del plan de acciones para afianzar relaciones banco - pequeños agricultores.

En este paso se elabora el plan de acciones, teniendo en cuenta el diagnóstico y los análisis previos relacionados con el mercado agropecuario. Dicho plan contribuirá a perfeccionar las relaciones crediticias y bancarias con los PA, lo cual debe provocar un incremento de las utilidades para las sucursales bancarias y por ende elevar la rentabilidad.

Paso 2. Presentación del plan de acciones

El último paso del procedimiento propuesto consiste en presentar el plan de acciones realizado ante el Consejo de Dirección del BPA de Matanzas, con el objetivo de ser analizado y puesto en práctica para mejorar las relaciones contractuales entre ambas partes.

2.3 Métodos y técnicas empleados en la investigación.

Dentro de los métodos y técnicas utilizados en la investigación se encuentran los siguientes:

Métodos teóricos:

- ✓ Método Histórico Lógico: empleado con el propósito de describir el sistema bancario en el de cursar del tiempo desde el ámbito internacional hasta la nación cubana, así como referentes primordiales para asegurar el rigor científico de la investigación.
- ✓ Método Analítico - Sintético: permitió el desarrollo de las temáticas que permiten estudiar los principales productos y servicios en el sistema bancario y su repercusión en la economía, sistematiza además los resultados de la aplicación de los métodos empíricos.

Métodos empíricos:

- ✓ Encuestas: es una técnica muy útil para recoger información. Elaborar un cuestionario requiere de un análisis profundo sobre la información que se necesita obtener. De ahí que se tengan en cuenta los aspectos siguientes:
 - ✓ La naturaleza de la información buscada.
 - ✓ Las características de los entrevistados y su capacidad y disposición a brindar esa información.
 - ✓ Las posibilidades o limitaciones del método de encuesta que se desea utilizar.
 - ✓ Normas generales que deben tenerse en cuenta a la hora de realizar un cuestionario.
 - ✓ No hacer preguntas demasiado íntimas.
 - ✓ Utilizar un lenguaje adecuado.
 - ✓ Concepciones y claridad a la hora de confeccionar el cuestionario.
 - ✓ No confiar en la memoria.
 - ✓ No obligar al entrevistado a hacer cálculos.
 - ✓ No hacer preguntas sugiriendo las respuestas.
 - ✓ El cuestionario no debe ser demasiado extenso.

Cada posible respuesta debe quedar identificada con un código para poder grabar los datos y aplicar un adecuado programa de tabulación.

- ✓ Método Estudio de Caso: se utiliza con mucha frecuencia en las ciencias sociales. Implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades determinadas. Este método puede incluir, tanto estudios de un solo caso, como de múltiples casos, pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del objeto de estudio, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que lo componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Gundermann, 2000).

Técnicas y herramientas:

- ✓ Método del Coeficiente de Kendall: se utiliza generalmente para priorizar las características principales de un problema, y consiste en unificar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática

sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel (entre un mínimo de 7 y un máximo de 13) haya ponderado los ítems según el orden de importancia que considere, para perfeccionar el enfoque colectivo, mediante la crítica recíproca de las opiniones de los especialistas pero de forma aislada, manteniendo el anonimato de las opiniones. Para ello, se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica, y que permite validar la fiabilidad del criterio de los implicados mediante el coeficiente de Correlación de Kendall (W). A continuación, se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

1. Determinar al grupo de implicados por conocimiento o experiencia.
2. Realizar la votación de cada participante para priorizar las causas o características.
3. Determinar las prioridades y el índice de concordancia de la manera siguiente:

Se halla la sumatoria de la puntuación para cada característica: $\sum_{i=1}^m A_i$

$$T = \frac{1}{k} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

Se halla el factor de concordancia (T):

Se determina si $W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable. Esto se realiza mediante las expresiones siguientes:

$$\Delta = \left(\sum_{i=1}^m A_i - T \right) W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

Donde:

A_{ij} : Ponderación de la característica i, según el implicado j.

k: Número de índices.

m: Número de expertos.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

Enfocar el estudio hacia esas prioridades determinadas por el método de Kendall.

Las características se seleccionan, mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la condición siguiente:

Coefficiente de concordancia entre los expertos $W \geq 0.5$,

Criterio de selección:
$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

Ecuaciones:
$$T = 1 \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right) \Delta = \left(\sum_{i=1}^m A_i - T \right) W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de participantes mayor que 7, deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

- ✓ Diagrama de Ishikawa: Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado como Espina de Pescado por su parecido con un esqueleto de pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos (Colectivo de autores, s/r).

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

El Diagrama de Causa y Efectos se debe utilizar cuando se pueda contestar "sí" a una o a las dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
2. ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

Para realizar el diagrama de Ishikawa, primeramente se identifica el problema el cual debe ser específico y concreto. Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema es el paso más importante en la

construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que el equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta ¿Por qué? para cada una de las causas iniciales mencionadas.

Concluida la propuesta del diseño del procedimiento, así como los métodos y técnicas empleados, este será aplicado y expuesto en el capítulo siguiente de la investigación.

Conclusiones del capítulo

La caracterización del objeto de la investigación, en este caso el Banco Popular de Ahorro, permite entender la estructura de la red de sucursales en Matanzas.

El diseño del procedimiento, con sus tres fases: diagnóstico, análisis y plan de acción, cada una desplegada en pasos con la utilización de métodos, técnicas y herramientas, facilitan la comprensión y estimulan la demanda de financiamientos con vista a incrementar la rentabilidad de las sucursales.

CAPÍTULO 3



CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES CREDITICIAS Y BANCARIAS CON EL SECTOR AGROPECUARIO EN MUNICIPIOS DEL SUROESTE DE MATANZAS

Después de haber dedicado un espacio a la teoría, a la caracterización del objeto de la investigación y al diseño del procedimiento a seguir, se ponen de manifiesto los resultados obtenidos y a partir de las debilidades percibidas, se sugiere una serie de medidas que permitan mejorar las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario del suroeste de Matanzas.

Para lograr una valoración integral se establece como patrón de referencia la tabla resumen de los indicadores, la cual se observa en el Anexo 7.

3.1 Fase 1. Diagnóstico sobre incidencia de la relación banco-pequeño agricultor en rentabilidad de sucursales bancarias.

Paso 1. Análisis de situación problemática

Tras realizar una revisión bibliográfica y documental se determina seleccionar para el estudio de la presente investigación, de 22 sucursales que componen la estructura del BPA en Matanzas las cuatro que presentan mayor deterioro en la situación económica. Ellas son: 3682 de Bolondrón, 3752 de Juan Gualberto Gómez, 3762 de Cabezas y 3772 de Unión de Reyes, las cuales se encuentran ubicadas en el Anexo 8.

En el capítulo 2 se dedica un espacio a la misión, visión, objetivos estratégicos y funciones del BPA, los cuales son inherentes a todas las sucursales del BPA, incluidas las estudiadas en la investigación.

Una mejor comprensión de cada sucursal se logra a través del organigrama y del análisis de los recursos humanos en cuanto al comportamiento de la plantilla, la categoría ocupacional y su composición por sexo, edad y nivel educacional. Los mismos se muestran mediante anexos, estableciendo para la 3682 de Bolondrón (Anexos 9 y 10); 3752 de Juan Gualberto Gómez (Anexos 11 y 12); 3762 de Cabezas (Anexos 13 y 14) y 3772 de Unión de Reyes (Anexos 15 y 16).

Caracterizadas las sucursales, se continúa con la aplicación de una serie de razones económicas financieras que permitan evaluar el riesgo bancario a través del Estado de Situación y el Estado de Rendimiento Financiero.

A través del Estado de Situación se puede conocer, mediante el método gráfico que se presenta la estructura de los activos de cada sucursal bancaria, donde se percibe que estas cuentan con una cartera de financiamiento muy pequeña respecto al total de activos, que va desde un ínfimo 3.5% en la 3762 de Cabezas hasta el más alto, pero también insuficiente, 21.3% en la 3772 de Unión de Reyes. Los gráficos 5, 6, 7 y 8 reflejan la estructura de cada sucursal al cierre del año 2018.

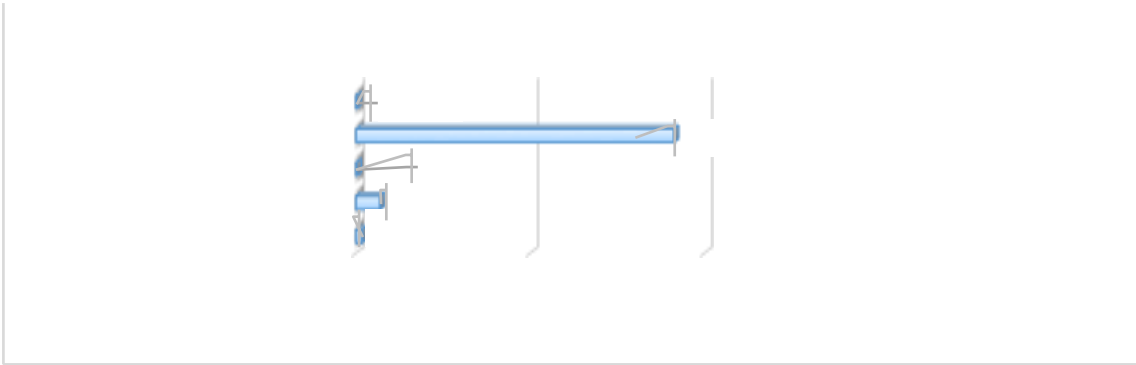


Gráfico 5. Estructura de los activos, Sucursal 3682 (Bolondrón)

Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3682.

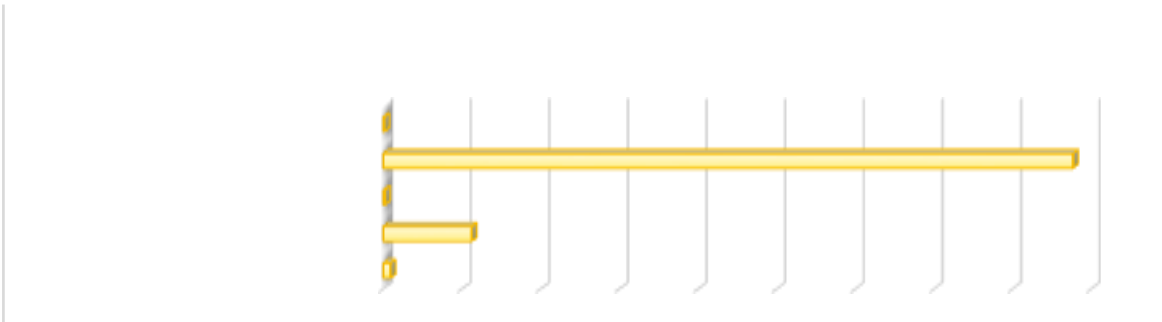


Gráfico 6. Estructura de los activos, sucursal 3752 (Juan Gualberto Gómez)

Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3752.

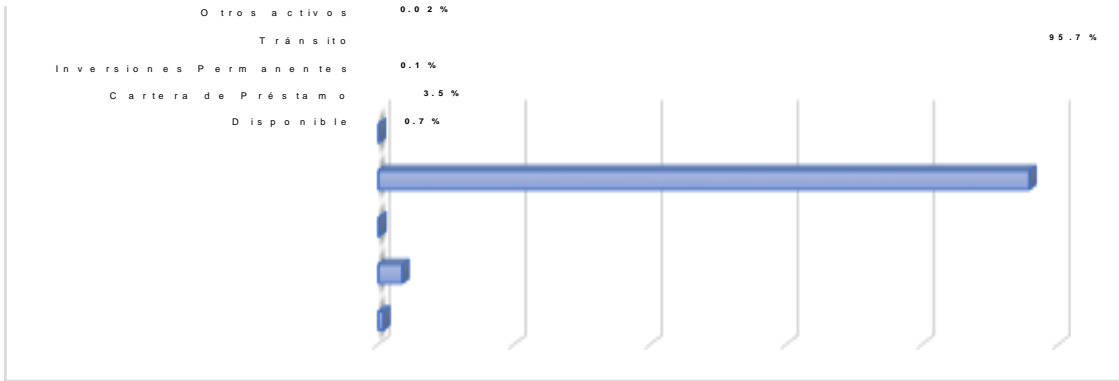


Gráfico 7. Estructura de los activos, Sucursal 3762 (Cabezas)

Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3762.

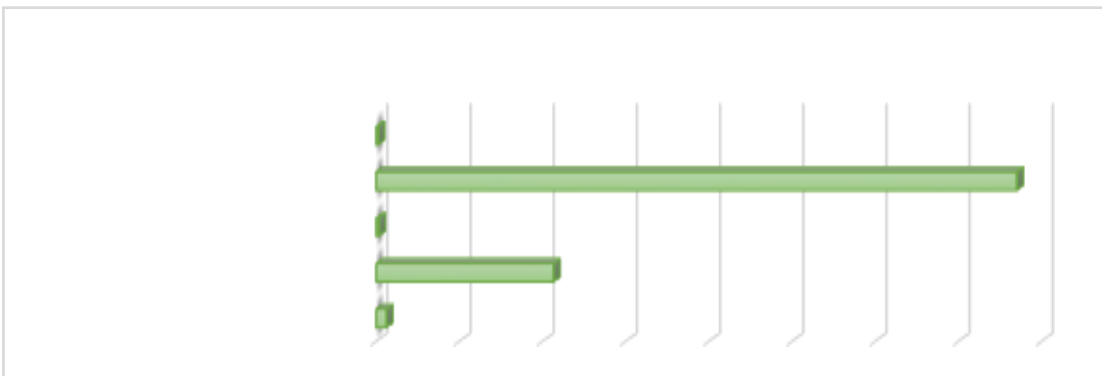


Gráfico 8. Estructura de los activos, Sucursal 3772 (Unión de Reyes)

Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la sucursal 3772.

También se dedica un espacio a la estructura de los pasivos, donde de manera unánime las sucursales poseen sus mayores saldos en la cartera de ahorro, encontrándose por encima del 95% y llegando a representar hasta el 99.5% de la cartera en la sucursal 3682 de Bolondrón. De manera más clara se puede apreciar en los gráficos 9, 10, 11 y 12.



Gráfico 9. Estructura de los pasivos, Sucursal 3682 (Bolondrón)

Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3682.

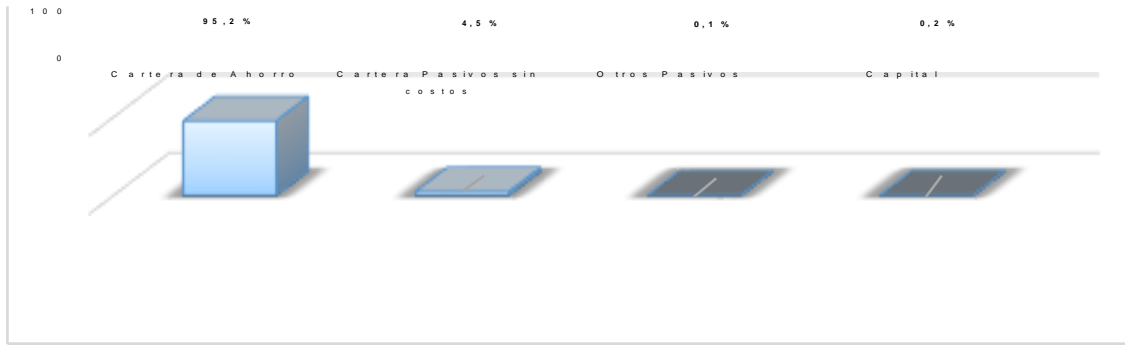


Gráfico 10. Estructura de los pasivos, Sucursal 3752 (Juan Gualberto Gómez) Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3752

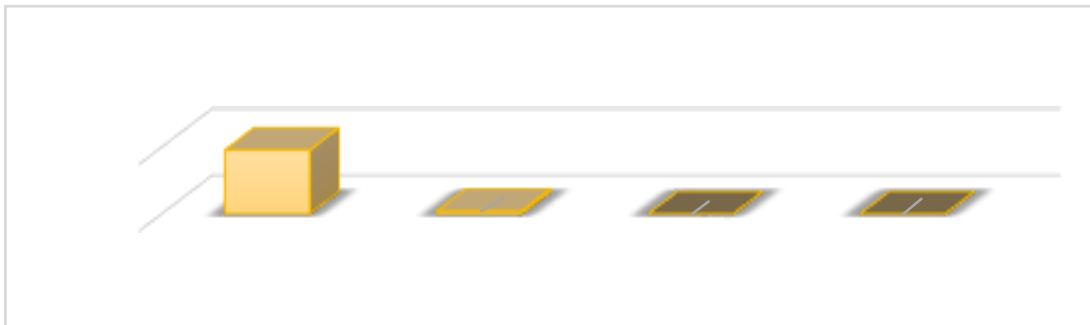


Gráfico 11. Estructura de los pasivos, Sucursal 3762 (Cabezas) Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3762.



Gráfico 12. Estructura de los pasivos, Sucursal 3772 (Unión de Reyes) Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3772

La relación entre los activos productivos (cartera de financiamientos) y los pasivos con costos (cartera de ahorro) es muy importante para el análisis de las sucursales bancarias, pues su principal objetivo es lograr colocar los pasivos puesto a su disposición por terceros y rentabilizarlos, toda vez que las tasas de interés de los financiamientos supera a la del ahorro, para lograr un margen de

intermediación financiera. Al comparar ambas estructuras es evidente que necesitan otorgar financiamientos para lograr obtener la rentabilidad, por ser la mayor fuente de ingresos que pueden percibir.

Para evidenciar más fácilmente el desbalance que existe en las sucursales entre la cantidad de recursos disponibles que poseen, depositados por terceros, y la cantidad que son capaces de poner en manos de quienes lo necesitan y así rentabilizarlos se definen los gráficos 13, 14, 15 y 16. Donde se observa que ninguna sucursal es capaz de colocar ni el 25% de la disponibilidad que posee, alcanzado el valor más elevado la 3772 de Unión de Reyes con 20.5%, mientras la 3762 de Cabeza solamente es capaz de colocar el 3.6%.

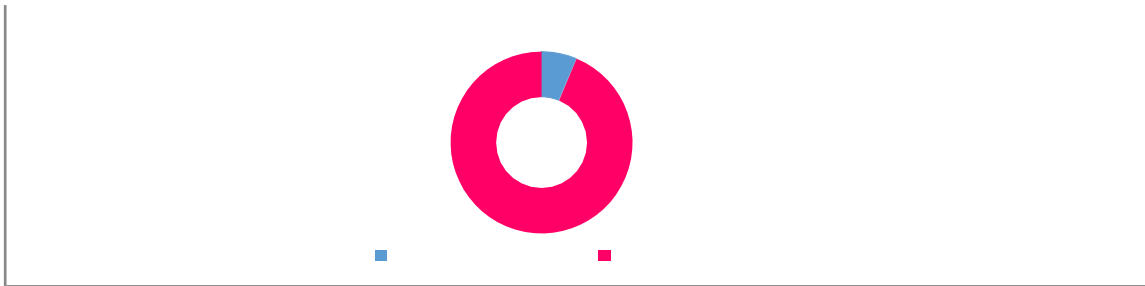


Gráfico 13. Pasivos con costos colocados en activos productivos, sucursal 3862. Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la sucursal 3682.

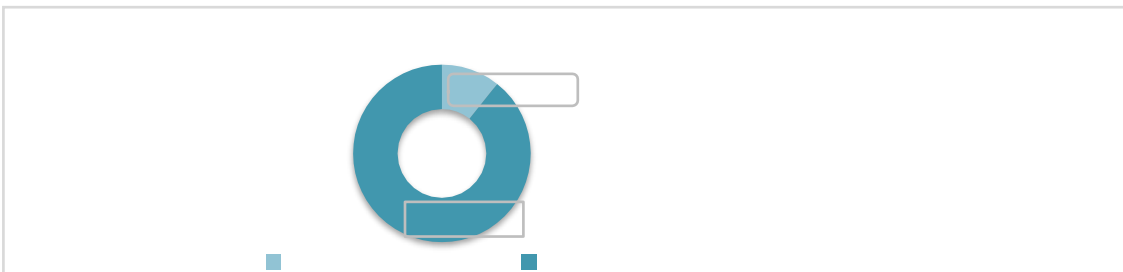


Gráfico 14. Pasivos con costos colocados en activos productivos, sucursal 3752. Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la sucursal 3752.

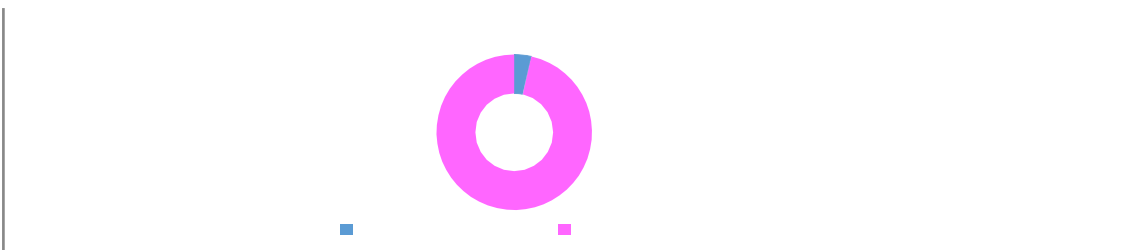


Gráfico 15. Pasivos con costos colocados en activos productivos, sucursal 3762. Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la sucursal 3762.

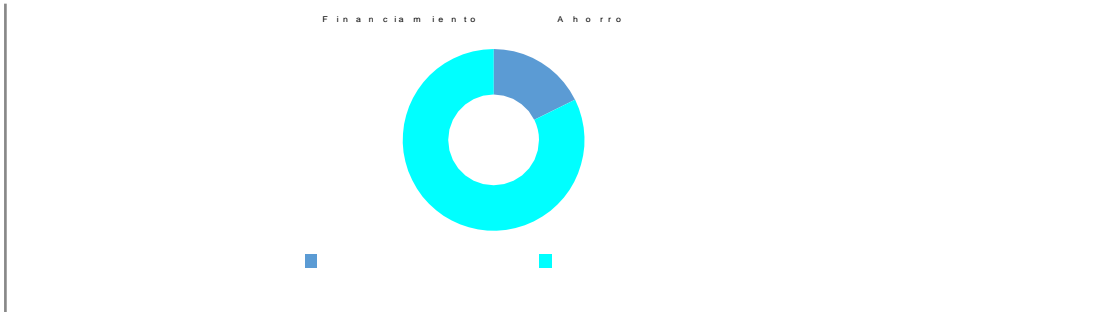


Gráfico 16. Pasivos con costos colocados en activos productivos, sucursal 3772. Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la sucursal 3772.

Posteriormente se realiza un análisis del comportamiento de la cartera de financiamientos de las sucursales en los años 2017 y 2018. En los gráficos 17, 18, 19 y 20 se puede apreciar que los financiamientos de los PA poseen en la Sucursal 3682 y 3772 porcentos poco representativos, aunque el último denota un crecimiento respecto al año anterior. Por su parte la 3752 de Juan Gualberto Gómez y 3762 de Cabezas, a pesar de poseer su mayor cartera en los PA, la tendencia para ambos del 2018 respecto al 2017 es a disminuir.

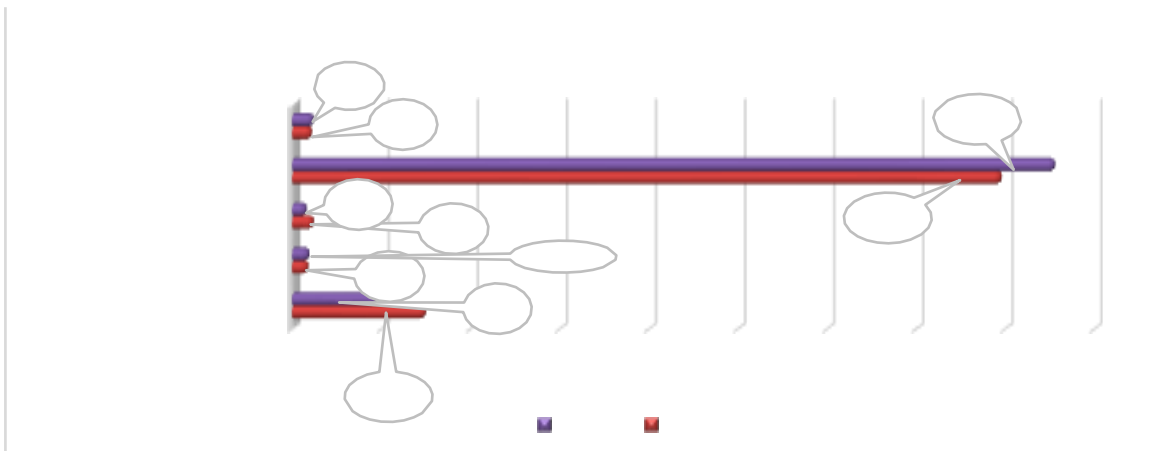


Gráfico 17. Comportamiento de la cartera de financiamientos, en la Sucursal 3682. Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3682.

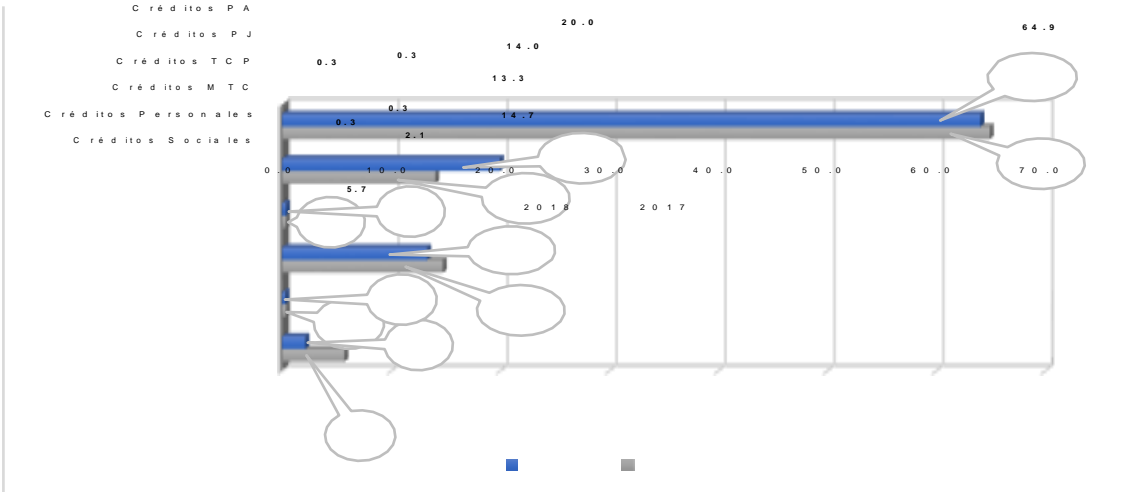


Gráfico 18. Comportamiento de los financiamientos, en la Sucursal 3752.

Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3752

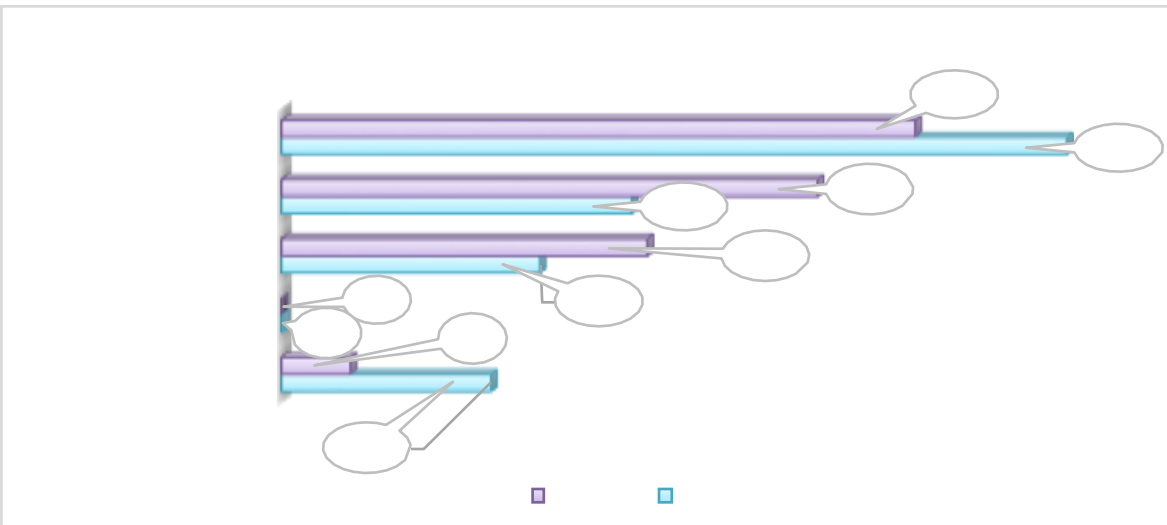
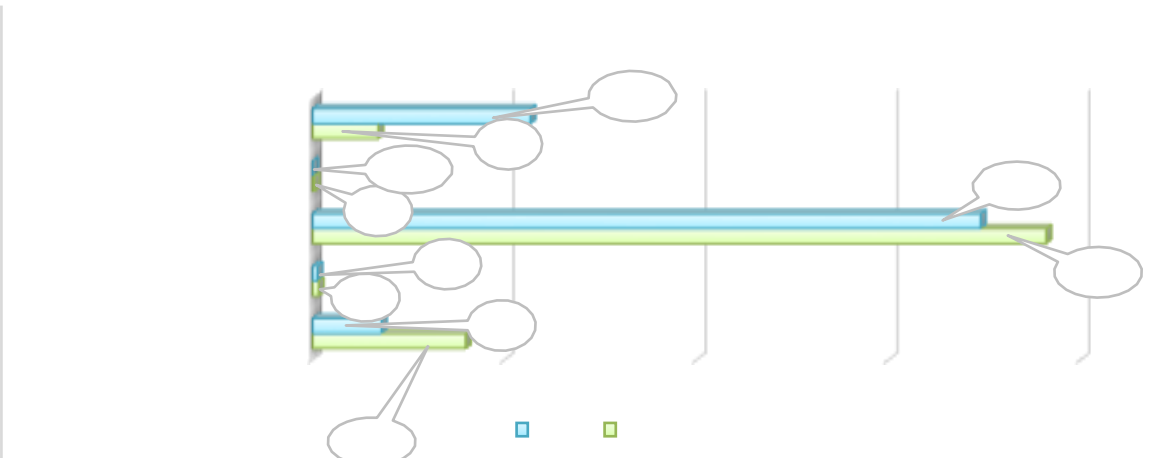


Gráfico 19. Comportamiento de los financiamientos, en la Sucursal 3762.

Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3762.

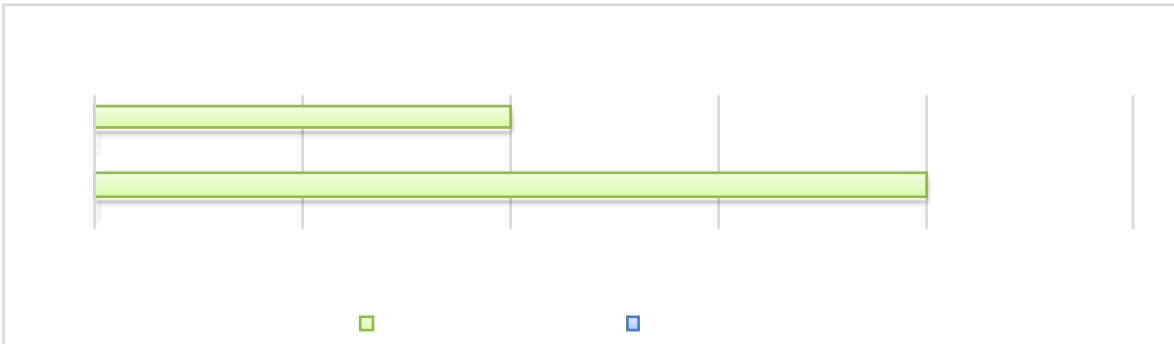


G r á f i c o 20. C o m p o r t a m i e n t o d e l o s f i n a n c i a m i e n t o s , e n l a S u c u r s a l 3772.

F u e n t e: elaboración propia a partir del Estado de Situación de la Sucursal 3772

En el estudio, se pudo constatar que aun cuando las sucursales se encuentran enclavadas en una zona eminentemente agrícolas, la cartera de financiamientos destinada a los pequeños agricultores es ínfima, con excepción de la sucursal 3752 de Juan Gualberto Gómez que alcanza el 64.9% y 64.1% en este sector, pero que aún es insuficiente teniendo en cuenta que posee muy pocos centros de pagos, lo cual le dificulta obtener ingresos por la entrega de créditos en otras modalidades.

Mediante revisión documental se manifiesta, que otra debilidad que presentan las sucursales son los financiamientos entregados a los pequeños agricultores, que en su mayoría, se destinaron para Capital de Trabajo y/o Producción, los cuales se otorgan a corto plazo, siendo más conveniente los de largo plazo. Inversión, porque generan mayor interés. En los gráficos 21, 22, 23 y 24 se observa el comportamiento en cada caso.



G r á f i c o 21. D e s t i n o d e l o s f i n a n c i a m i e n t o s s e g ú n l a m o d a l i d a d , S u c u r s a l 3682. F u e n t e: elaboración propia

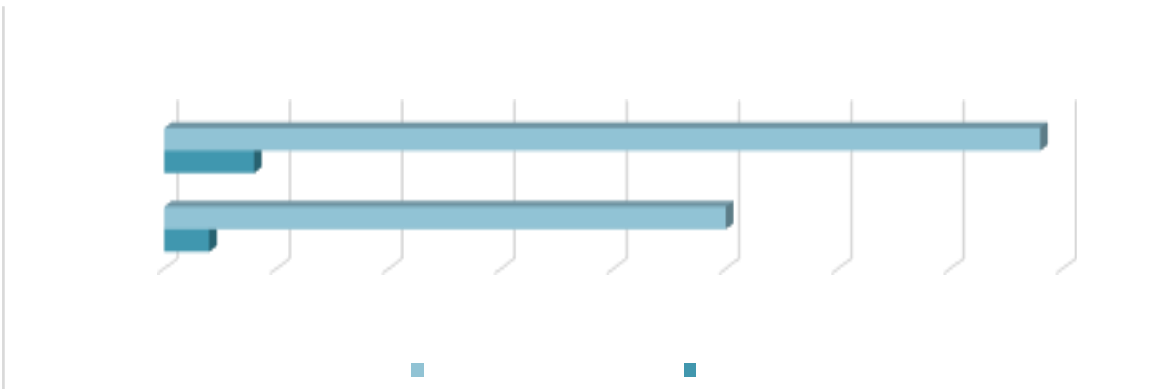


Gráfico 22. Destino de los financiamientos según la modalidad, Sucursal 3752. Fuente: elaboración propia.

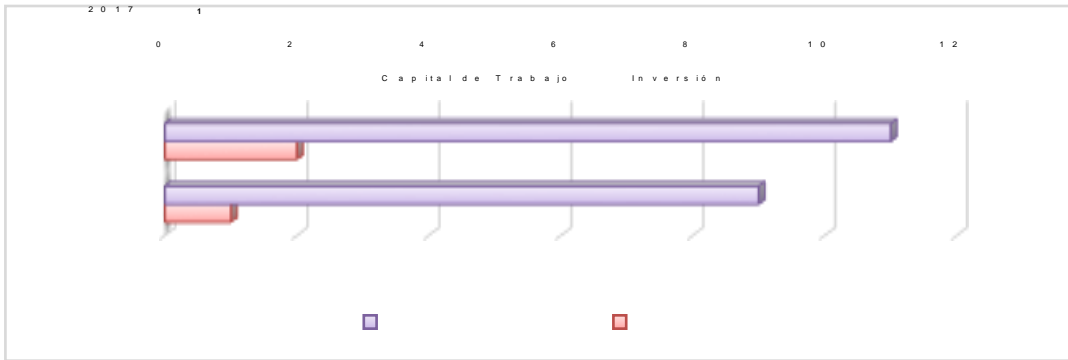


Gráfico 23. Destino de los financiamientos según la modalidad, Sucursal 3762. Fuente: elaboración propia.

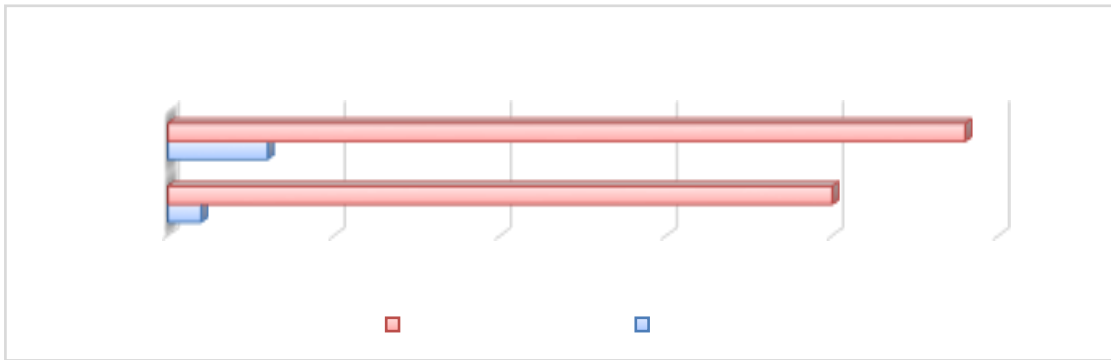


Gráfico 24. Destino de los financiamientos según la modalidad, Sucursal 3772. Fuente: elaboración propia.

A partir del Estado de Rendimiento Financiero, se dedica un espacio a la estructura de los gastos e ingresos por intereses, los cuales se exponen en el gráfico 25, evidenciando que en todas las agencias excepto en la 3772 de Unión de Reyes más del 82% de los gastos pertenecen a Gastos por Intereses, mientras que los ingresos por este concepto solo alcanzan su valor más elevado en la sucursal 3772 de Unión de Reyes, con el 76.2% del total de ingresos.

Al analizar la relación entre los Ingresos y los Gastos por Intereses, se observa que en tres de las cuatro sucursales objeto de estudio, no se logra ingresar por intereses ni el 18% de los gastos en que se incurren por igual elemento, solo la 3772 de Unión de Reyes es capaz de ingresar el 39% de ese gasto, gráfico 25.

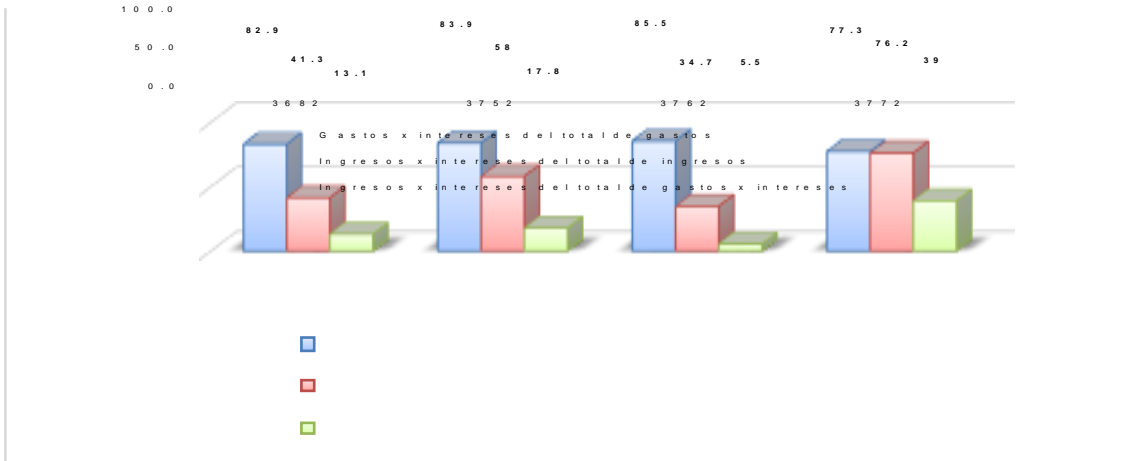


Gráfico 25. Análisis porcentual de los ingresos y los gastos por intereses.

Fuente: elaboración propia a partir del Estado de Rendimiento Financiero de cada sucursal bancaria.

Para realizar el análisis económico-financiero, de las sucursales bancarias, se utilizaron razones e indicadores establecidos en el sector bancario.

Al calcular el rendimiento de los activos se evidencia que todas las sucursales son ineficientes en la utilización de los recursos disponibles, cada una pierde entre tres y cuatro centavos por cada peso de activo promedio que posee. El mismo se aprecia en el gráfico 26.

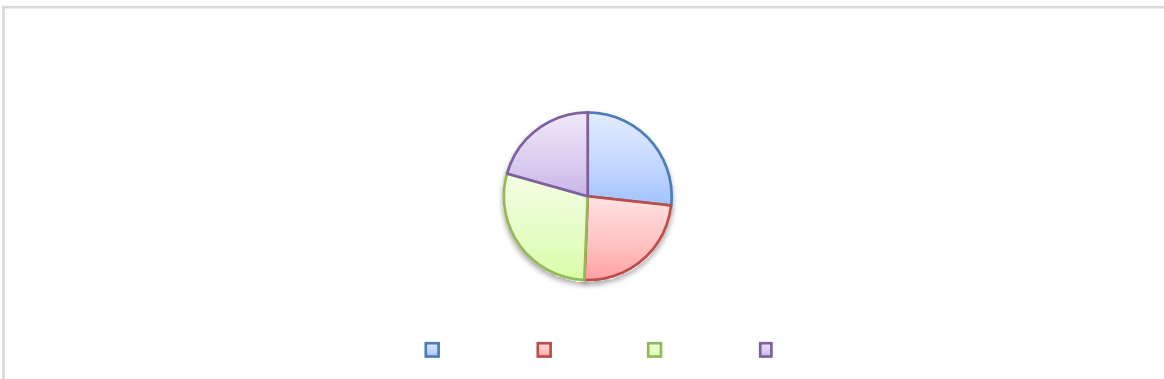


Gráfico 26. Rendimiento de los activos de las sucursales objeto de estudio.

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 27 se refleja cuanto pierde cada una de las sucursales en la labor de intermediación de los recursos (Margen Financiero Bruto), lo cual se traduce en que todas son ineficientes en este aspecto.

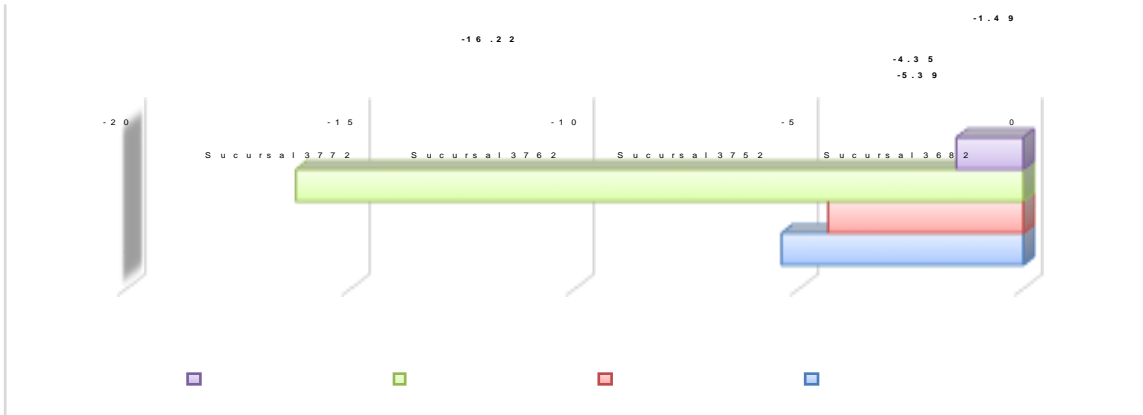


Gráfico 27. Margen Financiero Bruto de 2018 en las sucursales objeto de estudio. Fuente: elaboración propia.

Seguidamente se muestra el resultado de los indicadores aplicados a cada sucursal, mediante los gráficos 28, 29, 30 y 31, cada uno con comentario al respecto, teniendo en cuenta la importancia del análisis.

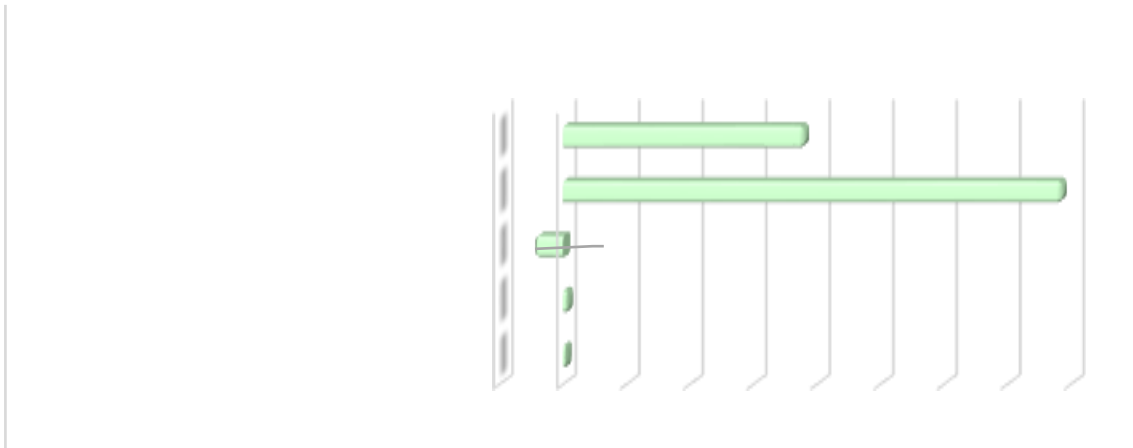


Gráfico 28. Relación entre los ingresos y los gastos de la Sucursal 3682. Fuente: elaboración propia.

Fuente: elaboración propia.

La sucursal 3682 de Bolondrón paga 0.04 centavos por cada pasivo con costo que posee, o sea por cada peso que utiliza de terceros; sin embargo, al analizar la relación de los Ingresos Brutos en Intereses con los Activos Productivos Promedios, se observa que estos tienen un rendimiento de 0.07 centavos, mientras que al hacerlo con los Ingresos Netos por Intereses, se pierde -0.47 centavos por cada peso de Activo Productivo, lo cual se traduce en que la misma es ineficiente en la utilización de los recursos disponibles, demostrando que no es capaz de colocar la cantidad suficiente de los pasivos con costos que posee y

rentabilizarlos. Todo esto, conlleva a que la sucursal bancaria pague 7.86 CUP por cada peso de intereses ganado, concluyendo con un resultado desfavorable que se muestra en el costo por peso el cuales es de 3.80 CUP.

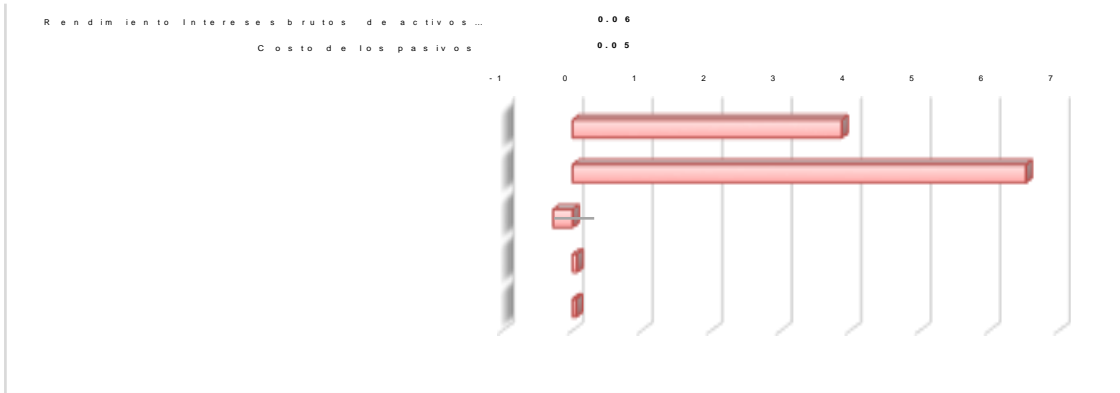


Gráfico 29. Relación entre los ingresos y los gastos de la Sucursal 3752.

Fuente: elaboración propia

La sucursal 3752 de Juan Gualberto Gómez gasta 0.05 centavos por cada Pasivo con Costo que posee, o sea por cada peso que utiliza de los clientes; al analizar la relación de los Ingresos Brutos en Intereses con los Activos Productivos Promedios se observa que estos tienen un rendimiento de 0.06 centavos, mientras que al hacerlo con los Ingresos Netos por Intereses se aprecia que el resultado obtenido es negativo, lo que se traduce en que por cada peso de activo productivo la sucursal pierde -0.28 centavos, siendo ineficiente en la utilización de los recursos disponibles que posee. Además los costos incurridos por la entidad son muy superiores a los permitidos para ser eficientes pues por cada peso de Intereses Ganado paga 6.52 CUP, y como resultado final, cada peso de ingreso que produce le cuesta 3.87 CUP.

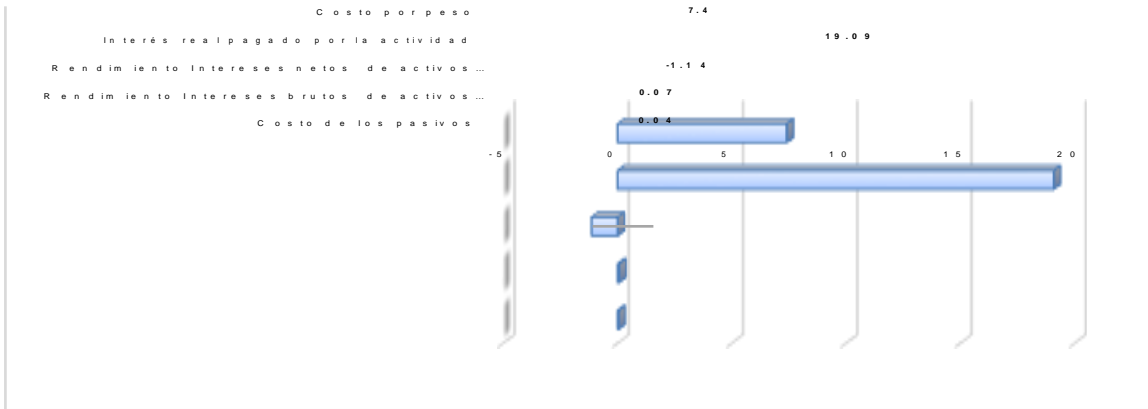


Gráfico 30. Relación entre los ingresos y los gastos de la Sucursal 3762.

Fuente: elaboración propia.

La sucursal 3762 de Cabezas incurre en un gasto de 0.04 centavos por cada peso de Pasivo con Costo que posee de terceros, e ingresa 0.07 centavos de Ingresos Brutos por cada peso de Activo Productivo, sin embargo, al aplicar la razón financiera con los Ingresos Netos, la sucursal pierde -1.14 CUP por cada peso de activo productivo, por tanto, no es efectiva la utilización de los recursos disponibles en su poder. Los costos incurridos por cada peso de interés ganado ascienden a 19.09 CUP y de manera general, gasta 7.40 CUP por cada peso de ingreso que genera.

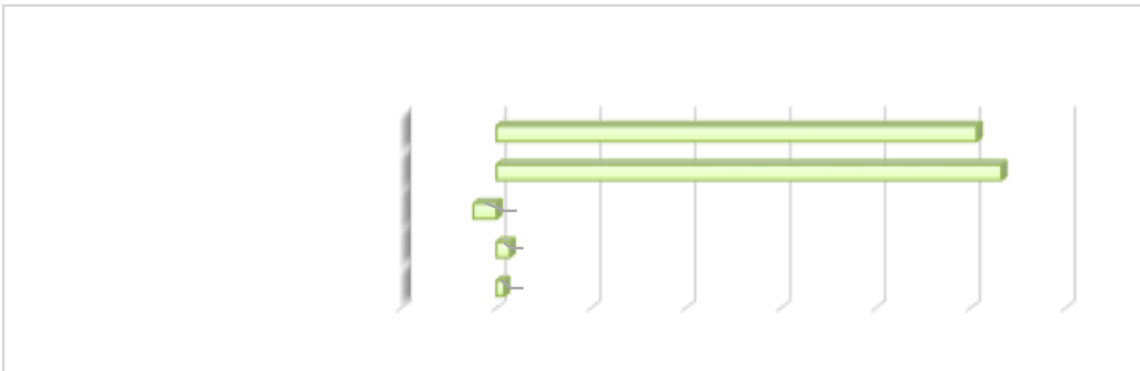


Gráfico 31. Relación entre los ingresos y los gastos de la Sucursal 3772.

Fuente: elaboración propia.

La sucursal 3772 de Unión de Reyes gasta 0.04 centavos por cada peso que utiliza de terceros; al analizar la relación de los Ingresos Brutos en Intereses con los Activos Productivos, se obtiene un rendimiento de 0.07 centavos, pero al examinar los Ingresos Netos por Intereses, se aprecia que el resultado obtenido es negativo, lo que se traduce en que por cada peso de Activo Productivo, la

sucursal pierde -0.12 centavos, no logrando eficiencia en la utilización de los recursos disponibles que tiene. La sucursal gasta por cada peso que ingresa de intereses 2.66 CUP, en el pago por la utilización del disponible depositado por terceros. Además posee un costo total por cada peso que ingresa de 2.53 CUP. Al estudiar la relación de los gastos generales y salariales respecto al total de Activos Promedios, se concluye que los mismos no son representativos en ninguna de las sucursales, comportándose de manera parecida en cada caso, lo cual se puede apreciar en el (Anexo 17), donde además se muestra el salario promedio mensual por trabajador.

Al concluir el paso uno, se procede a validar los instrumentos según establece el paso dos de la primera fase en el capítulo anterior. De igual manera, se exponen los principales resultados del estudio cualitativo aplicado a sucursales del BPA.

Paso 2: Construcción de instrumentos

Después de utilizar el método probabilístico aleatorio simple se obtiene:

$$n = 25 * (1.96) * (1.96) * (0.5) * (0.5) / (0.0025 * 24) + (3.84 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 24.01 / 1.02$$

$$n = 23.54$$

Con el objetivo de profundizar en la hipótesis que pretende validar esta investigación, se aplica el cuestionario (Anexo 18) a 24 trabajadores y dirigentes bancarios, donde los encuestados señalan, según su punto de vista, cuáles son los factores que inciden negativamente en que fluya con éxito la relación crediticia y bancaria con los pequeños agricultores.

Una vez realizada la validación del instrumento en el software estadístico SPSS versión 15, a partir del análisis del Alpha de Cronbach, dando un índice de fiabilidad de 0.749 (Anexo 19) para la encuesta aplicada a los trabajadores bancarios, favorable de acuerdo con los criterios estipulados en el segundo capítulo de esta investigación. Se procede a presentar los resultados:

El 83.3% de los trabajadores y dirigentes bancarios, considera que los pequeños agricultores, no asisten al banco por falta de conocimiento de las ventajas que le facilita acceder a financiamientos para desarrollar la actividad a la cual se dedican.

El 79.2% de los bancarios refiere que los campesinos expresan tener dificultades para adquirir la documentación que le tienen que proporcionar otras entidades, como por ejemplo: la CCS a la que se subordinan, la agricultura, el CITMA, entre otros.

La incertidumbre en cuanto a la demora del pago de las producciones por terceros al sector campesino, hace que estos teman incrementar los intereses que devengan los financiamientos en el banco por moras, lo cual limita las relaciones según criterio del 75% de los encuestados.

También el 70.8% considera que los pequeños agricultores no tienen tiempo suficiente para acudir al banco, mientras el 62.5% manifiesta que es insuficiente la promoción que se le realiza a los productos y servicios bancarios y el 58.3% razona que falta capacitación al personal bancario en estos temas.

El 54.2% expresa que muchos se limitan acudir a las instituciones bancarias por las colas excesivas que tiene que realizar y el 50% que temen endeudarse.

Con el resultado de la aplicación de las encuestas se pudo constatar que existen 7 factores, que a consideración de los bancarios influyen negativamente en la relación de los pequeños agricultores con las sucursales bancarias, las cuales se muestran en el gráfico 32.

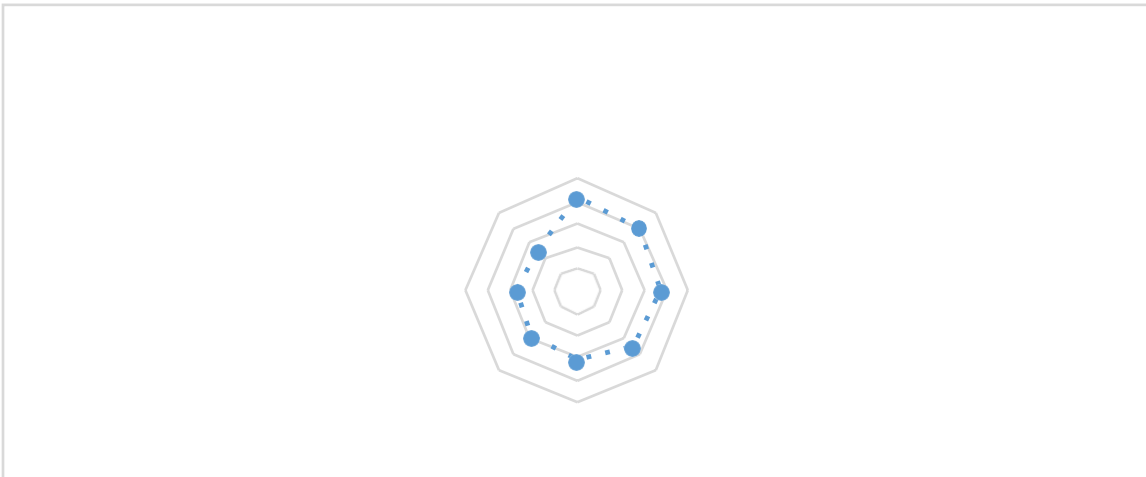


Gráfico 32. Limitaciones de las relaciones contractuales entre el sector agropecuario y financiero, según la visión de los bancarios.

Fuente: elaboración propia a partir de los criterios de la encuesta aplicada a los bancarios.

Para determinar cuáles son las debilidades más importantes se consulta a un grupo de implicados en la investigación, utilizándose el Método del Coeficiente de Kendall para ponderar dichos criterios.

Paso 3. Analizar causas que inciden en relación crediticia BN/PA

Método del Coeficiente de Kendall

La aplicación del Método del Coeficiente de Kendall se realiza con las debilidades seleccionadas en el gráfico 32 para determinar el orden de mayor incidencia.

- ✓ Cantidad de implicados: $m = 9$
- ✓ Número de índices: $k = 8$
- ✓ Factor de concordancia: $T = 40.5$
- ✓ $W = 0.57$ por tanto, existe concordancia entre los implicados, según los criterios de selección expuestos en el segundo capítulo de a investigación, siendo válido el estudio.

Los resultados derivados de la aplicación del Método del Coeficiente de Kendall se encuentran en el (Anexo 20).

Una vez comprobado que existe concordancia entre el criterio de los implicados con $W = 0.57$, queda validado el mismo y se presentan, a criterio de los implicados las principales causas que afectan las relaciones entre la banca y los pequeños agricultores según gráfico 33.

1. . Desconocimiento de los pequeños agricultores de las ventajas que ofrecen los financiamientos.
2. . Trámites engorrosos para la solicitud de financiamientos.
3. . Temor de los pequeños agricultores a endeudarse.
4. . Insuficiente calidad en los servicios que ofrece el banco.

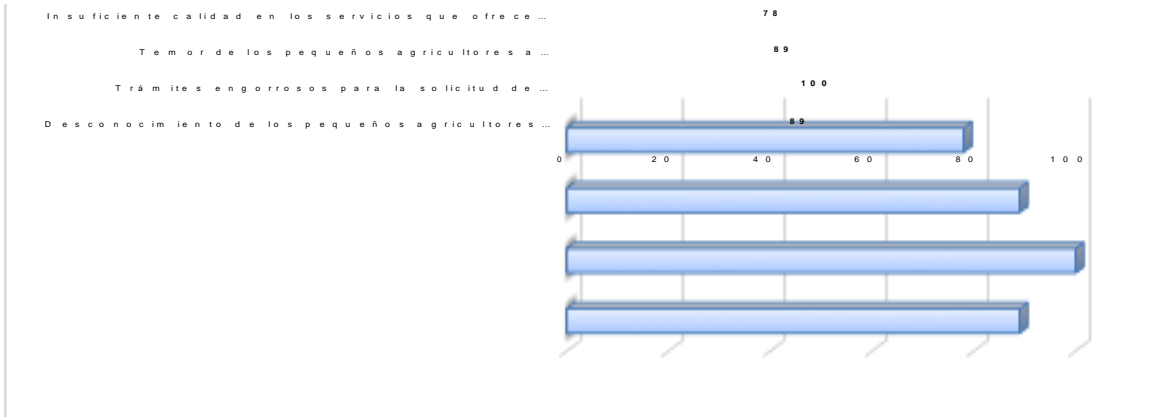


Gráfico 33. Debilidades identificadas por los implicados en la investigación de acuerdo con el Método Kendall. Fuente: elaboración propia.

Derivado de las debilidades seleccionadas por los implicados en la investigación se decide realizar el Diagrama de causa y efecto, para profundizar en las subcausas (Anexo 21).

Determinadas las causas que inciden en las relaciones crediticias entre la Banca de Negocios y los pequeños agricultores, desde el punto de vista bancario, se procede a la fase dos para realizar el estudio del mercado agropecuario.

3.1.2. Fase 2. Análisis del mercado agropecuario de las sucursales con problemas de rentabilidad

En esta fase se construye el instrumento para aplicar la encuesta, se caracteriza el mercado, se analizan las causas de la escasa demanda de financiamientos y se calcula la demanda potencial.

Paso 1. Construcción de instrumentos

El territorio donde se encuentran situadas las sucursales bancarias objeto de estudio, es una zona cuya actividad económica fundamental es la agricultura, la cual se haya en condiciones sumamente desfavorables, pues su desarrollo, tanto agrícola como económico, resulta precario. De ahí que sea necesario invertir en él para lograr resultados positivos. Esto se lograría mediante una fuerte relación entre las sucursales bancarias y dicho sector.

El estado cubano con el propósito de apoyar el desarrollo agrícola ha dispuesto una serie de medidas. Ejemplo de ello es que el Ministerio de Finanzas y Precios, asume el 50% tanto de los intereses como del pago del seguro, de

aquellas producciones que son priorizadas por su importancia para la economía del país (BPA, 2019).

Para el estudio de esta investigación resulta imprescindible conocer los criterios de los pequeños agricultores, por ser estos el eslabón fundamental en las relaciones contractuales, entre este sector y el banco. Durante la investigación se comprueba que las sucursales cuentan con un mercado objetivo de 412 pequeños agricultores, los cuales se encuentran distribuidos por territorio según se muestra en el gráfico 34.

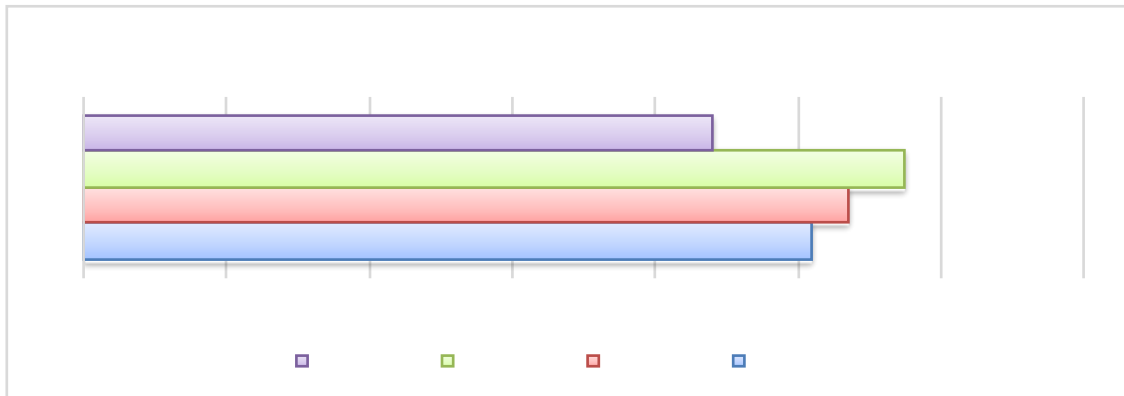


Gráfico 34. Distribución de pequeños agricultores por territorio. Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los pequeños agricultores se encuentran asociados a las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), que fungen como sus representantes legales, aunque en la relación de financiamientos con las sucursales, estas son realizadas directamente por los campesinos en las sucursales bancarias. Estos se encuentran divididos en dos grupos: tenedores de tierra y usufructuarios.

Para la determinación de la muestra se utiliza la fórmula explicada en el capítulo 2 dando como resultado que el número de clientes a encuestar (Anexo 22) sería 199.

Posteriormente, se aplica la prueba piloto al 10 % de la muestra y se realiza el análisis de fiabilidad y validez mediante el Alpha de Cronbach y R^2 , cuyos resultados fueron 0,774 y 0.920, respectivamente, según se aprecia en el anexo 23.

Una vez validado el cuestionario, se procede a su aplicación, para definir las principales dificultades que inciden negativamente en las relaciones con la banca y caracterizar dicho segmento.

Paso 2. Caracterización del mercado agropecuario

El 90.9% de los pequeños agricultores visita las instituciones bancarias, sin embargo, solamente ha solicitado financiamiento el 42.7%, de los cuales el 90.6% ha quedado satisfecho con la utilización de los mismos; no obstante, de los 114 que visitan las agencias bancarias y que no han solicitado financiamientos el 100% refiere desconocimiento de las ventajas que estos le ofrecen.

Sin embargo, el 94.7% se muestra interesado en conocer los servicios y productos que oferta el banco, así como las ventajas que le proporcionaría la solicitud de financiamientos pues el 95% refiere necesitar de capital para el desarrollo de su actividad. De los encuestados resulta notable que menos del 50% han solicitado financiamientos, como se aprecia en el gráfico 35.

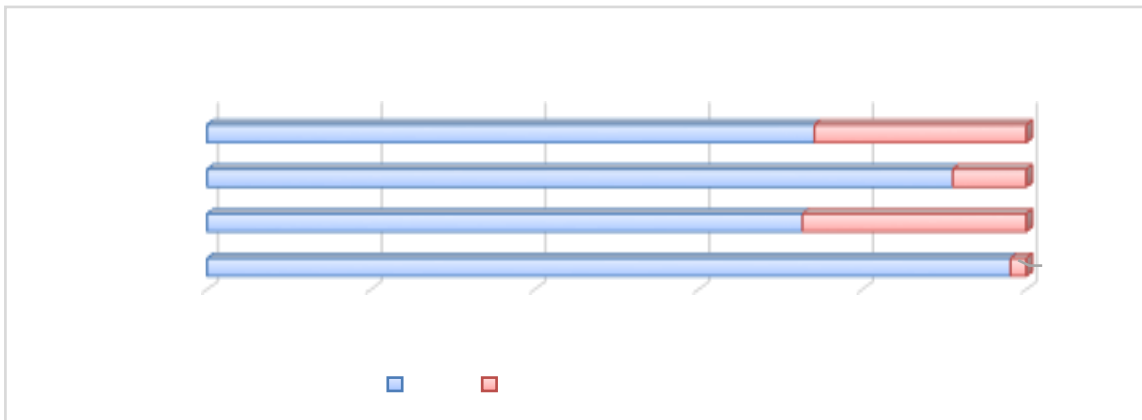


Gráfico 35. Pequeños agricultores con financiamientos. Fuente: elaboración propia.

De la cartera de financiamiento de pequeños agricultores existente, el mayor porcentaje en cada sucursal está destinado a la actividad porcina y en menor medida a las agrícolas y a otros como el tabaco, ganado y apicultura. En el gráfico 36 se refleja el comportamiento por sucursales.

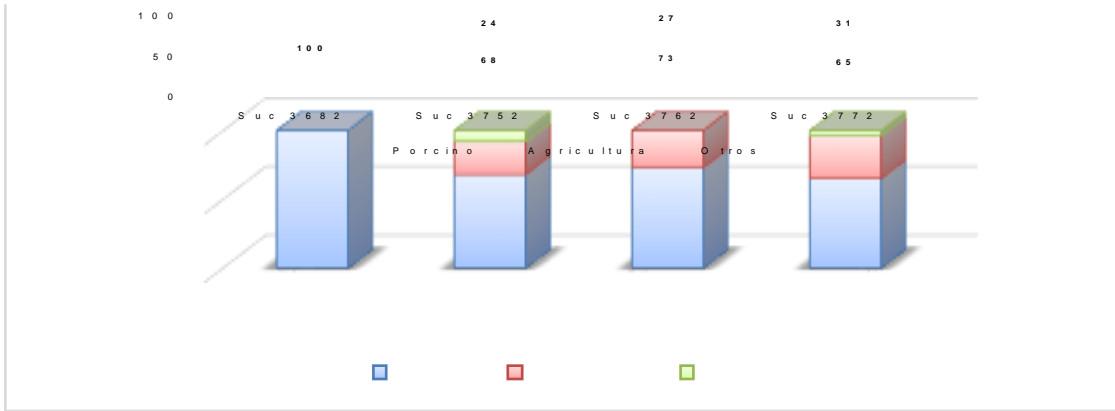


Gráfico 36. Destino de los financiamientos según el tipo de actividad.

Fuente: elaboración propia.

A partir del 2012, con la Nueva Política Bancaria, se establecen los financiamientos destinados a los pequeños agricultores con el objetivo de desarrollar la actividad agrícola y pecuaria en el país. Esto se ha ido incrementando a un ritmo lento, no siendo lo que necesita ni el sistema financiero ni la actividad agrícola. Para su mejor comprensión se ilustra en el gráfico 37 el comportamiento del otorgamiento de estos financiamientos, por sucursales, a partir del 2014 y hasta el 2018.

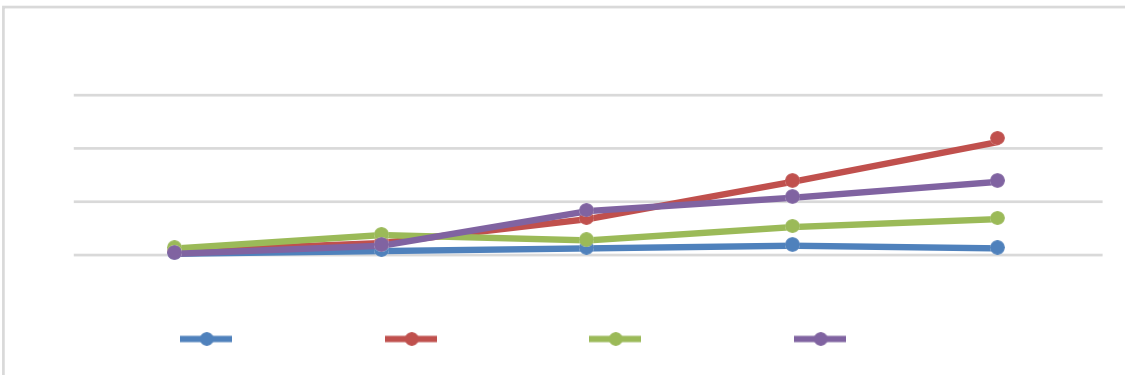


Gráfico 37 Solicitud de financiamientos de pequeños agricultores. Fuente: elaboración propia a partir de las estadísticas de las sucursales.

En cuanto a las principales dificultades, el 100% de los encuestados que solicitaron financiamientos al banco considera que es difícil obtener la documentación requerida por el banco, la cual debe ser emitida por otros organismos; el 84,9% expresa que existe demora en la tramitación de los financiamientos.

El 95.5% de los encuestados expresa temer endeudarse por la demora de terceros al pagarle las producciones, pues se le incrementan los intereses en el banco; mientras, el 70.9% considera como un gran impedimento las largas colas para acceder a los servicios bancarios. Por otro lado, el 62.7% manifiesta que no se realiza la divulgación necesaria.

Con los resultados derivados de la aplicación de las encuestas se determinan las principales debilidades que inciden negativamente en las relaciones entre el sector agropecuario y el sistema bancario, según la visión de los pequeños agricultores, como se aprecia en el gráfico 38.

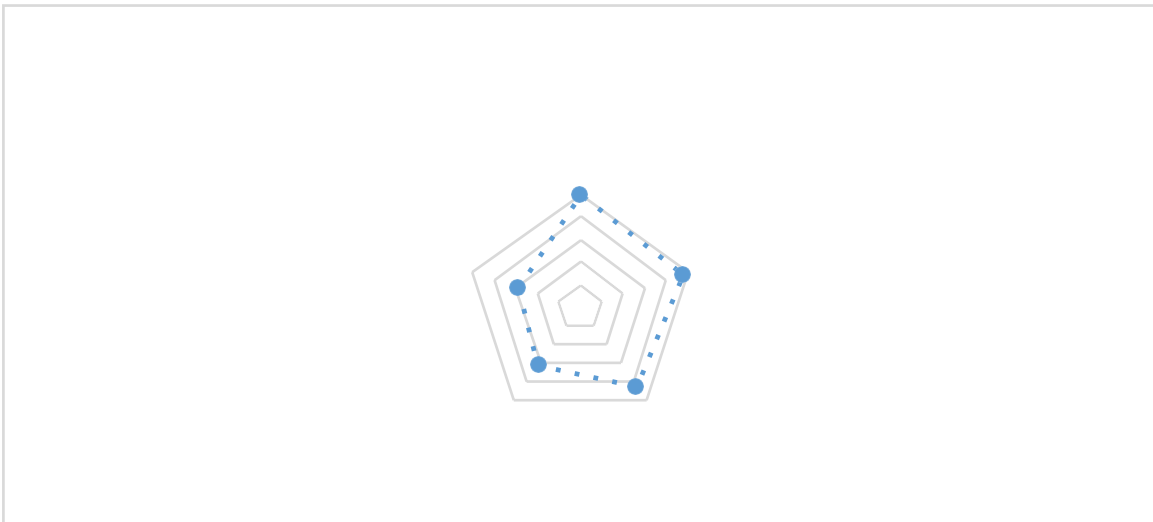


Gráfico 38. Limitaciones de las relaciones contractuales entre el sector agropecuario y el bancario, según la visión de los pequeños agricultores.

Fuente: elaboración propia a partir de los criterios de los pequeños agricultores.

A partir de la encuesta aplicada a los trabajadores bancarios y a los clientes, se resumen las dificultades que entorpecen las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario, teniendo en cuenta los criterios más recurrentes, como se muestra en el gráfico 39.

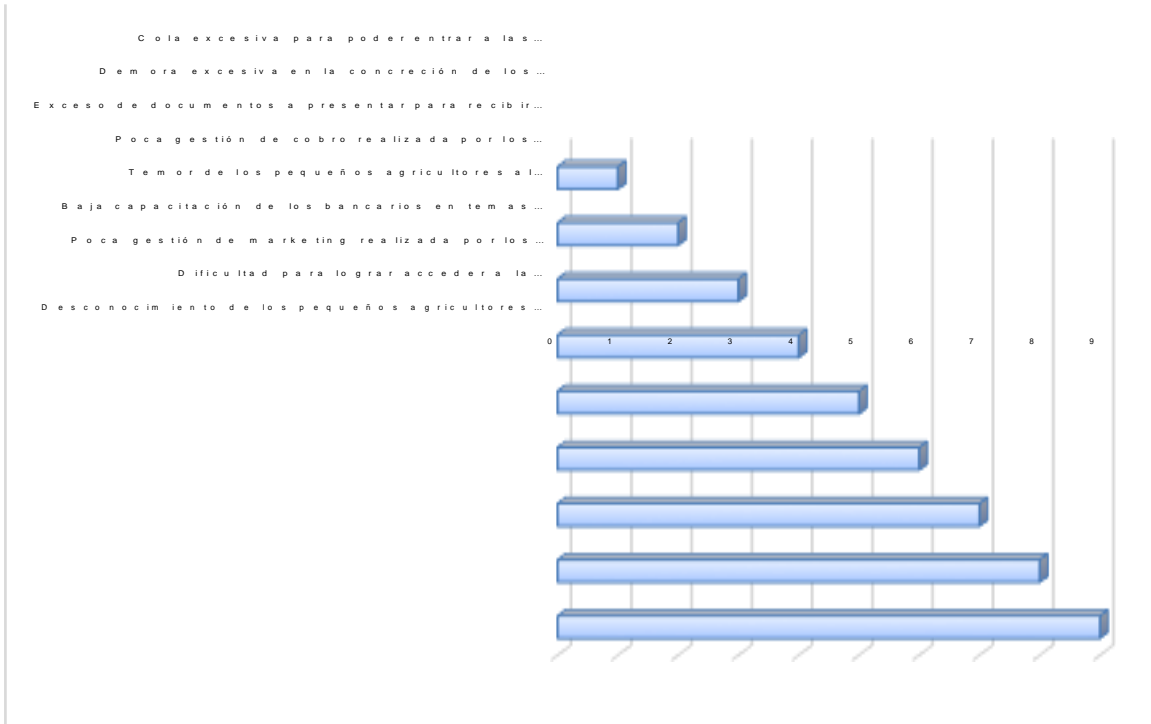


Gráfico 39. Principales debilidades que intervienen en las relaciones crediticias entre la banca de negocios y los pequeños agricultores. Fuente: elaboración propia.

Una vez determinadas las razones que limitan la solicitud de financiamientos e identificado el porcentaje que necesita y está interesado en solicitar alguno de estos productos bancarios, se procede a determinar la demanda potencial.

Paso 3. Estimar demanda potencial

Para calcular la demanda potencial se parte del método general, explicado en el capítulo 2, en el cual $q = n \cdot x$.

Donde:

q = demanda primaria potencial

n = número de compradores potenciales

x = cantidad media adquirida por comprador o tasa de compra

En este caso n , es aproximadamente el 95% del mercado, teniendo en cuenta los que manifestaron en la encuesta interés por utilizar los financiamientos y necesidad de disponer de recursos líquidos para garantizar su actividad.

$X = 1$, es el promedio del producto utilizado actualmente por el pequeño agricultor, de ahí que se estime una demanda potencial de 391 PA. Para

determinar el ingreso potencial, se valora el precio unitario como el promedio de ingresos por intereses cobrados en el 2018, de acuerdo con los contratos existentes en ese período, estimándose un ingreso potencial de: 1,415,570.00 CUP. Lo cual significa, que al incrementar la cantidad de PA como clientes, proporcionalmente se incrementarían los ingresos en 1,107,837.47 CUP.

Teniendo en cuenta los análisis anteriores se procede a definir el plan de mejora.

3.1.3 Fase 3 Diseñar plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones banco-pequeños agricultores.

En esta fase se define el plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones banco-pequeños agricultores, a partir de la instrumentación del mismo y su posterior aprobación en el Consejo de Dirección.

Paso 1. Plan de mejora

Propuesta de perfeccionamiento de las relaciones crediticias entre la banca de negocios y los pequeños agricultores matanceros.

Basado en los principales factores que actualmente limitan las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario, tras realizar el diagnóstico, se presenta un conjunto de propuestas de mejoras que pueden contribuir al desarrollo de estas, como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Acciones para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario					
No	Causas	Acción	Responsable	Periodicidad	Participan
1	Exceso de documentos a presentar para recibir el financiamiento.	Proponer a la alta dirección del Banco Popular de Ahorro reevaluar los documentos que deben presentar los pequeños agricultores, así como su tiempo de validez, proponiendo puedan ser utilizados de un financiamiento a otro para minimizar los trámites e incentivar la continuidad de solicitudes del sector agropecuario.	Subdirectora Comercial Dirección Provincial BPA en Matanzas	20/3/2020	Director Sucursal y Subdirectora Comercial Dirección Provincial
2	Foca gestión del Marketing	Elaborar cada día una estrategia de Marketing utilizando todos los escenarios del territorio para divulgar sus productos. Además de conjunto con la agricultura deben participar trabajadores bancarios en las Asambleas de las CCS en cada una de sus territorios con el objetivo de promover los financiamientos, así como sus ventajas.	Director Sucursal	3/3/2020 Reevaluar semestralmente	Director sucursal, Gerentes y Especialistas Comerciales y Especialista de Marketing en la provincia.
3	Foca gestión del Marketing	Realizar cada sucursal un estudio de este segmento en su territorio para conocer sus principales necesidades y a partir de ahí orientarlos adecuadamente y demostrarle las ventajas que perciben con los créditos.	Gerente Comercial Sucursal	17/3/2020 y Evaluar Trimestralmente	Dirigentes y trabajadores del área comercial en las sucursales
4	Temor de los pequeños agricultores a endeudarse	Realizar conversatorios con pequeños agricultores donde se expliquen las características de los financiamientos y de su recuperación. Promover spot televisivos con pequeños	Gerente Comercial Sucursal	Según plan de trabajo mensual	Dirigentes y trabajadores del área comercial en

		agricultores que ya en prosperidad, a partir de sus relaciones crediticias con el banco.			las sucursales
5	Poca gestión de crédito realizada por los representantes legales de los pequeños agricultores.	Realizar gestiones con las empresas que acompañan la producción de los pequeños agricultores para que prioricen el pago de aquellos que poseen financiamientos en las agencias bancarias a través de un cronograma.	Gerente Comercial Suursal	Según plan de trabajo mensual	Urgentes y trabajadores del área comercial en las sucursales
6	Demora excesiva en la concreción de los financiamientos.	Perfeccionar el análisis y evaluación del riesgo crediticio que realizan los bancos para agilizar el proceso de concesión de los créditos. Esto contribuirá a su vez a agilizar el proceso de solicitud y aprobación de los financiamientos.	Gerente Comercial Suursal	13/3/2020	Urgentes y trabajadores del área comercial en las sucursales
7	Baja capacitación de los bancarios en temas agrícolas.	Fortalecer la capacitación del personal bancario en todas las sucursales, dedicando un espacio a temas agropecuarios.	Director Suursal	Semanal	Urgentes y Trabajadores
8	Cobertura excesiva para poder acceder a las sucursales bancarias.	La prioridad a estos clientes cuando se presenten en las sucursales en busca de financiamientos.	Director Suursal	Diario	Gerente Comercial y Especialistas Comerciales
9	Desconocimiento de los pequeños agricultores de las ventajas que ofrecen los servicios bancarios.	Asesorar a los pequeños agricultores en temas económicos y financieros, así como a las CCS que los representan.	Director Suursal	Trimestral	Gerente Comercial
10	Poca rentabilidad de los financiamientos otorgados por ser la mayoría a corto plazo.	Fomentar la solicitud de financiamientos de inversión para poder incrementar los ingresos por un largo plazo.	Gerente Comercial	Diario	Gerente Comercial y Especialistas Comerciales

El financiamiento bancario provee a los pequeños agricultores de considerables ventajas, siempre que estos lo utilicen estratégicamente. En el país, aún queda un arduo camino por recorrer en cuanto a estrategias y decisiones de financiación del sector agropecuario, se refiere a cómo el sector bancario puede responder de la mejor manera a estas necesidades y contribuir al desarrollo del sector agrícola, la economía nacional y la alimentación de la población. Esto constituye todo un reto tanto para académicos, como para directivos y especialistas de la agricultura y entidades bancarias.

Paso 2. Presentar al Consejo de Dirección.

Una vez concluida la investigación se presenta el diagnóstico y el plan de mejoras ante el Consejo de Dirección Provincial del BPA en Matanzas con el propósito de que sea aprobado y comience a implementarse en las sucursales comprometidas.

Conclusiones del capítulo

La aplicación del procedimiento permite elaborar un plan de acciones para proveer a las sucursales bancarias de una herramienta que le propicia fortalecer las relaciones bancarias y crediticias con el sector agropecuario y se precisa además que:

- ✓ Las sucursales bancarias son fuertes captadores de pasivo, pero insuficientes en su colocación para lograr con el margen de intermediación la rentabilidad.
- ✓ Los pequeños agricultores desconocen las ventajas que le proporciona la solicitud de financiamientos.
- ✓ En la actualidad la mayoría de los créditos solicitados por los pequeños agricultores son destinados a capital de trabajo y no a inversiones, debiendo las sucursales bancarias promover este último.
- ✓ El otorgamiento de créditos a los pequeños agricultores se ha ido incrementando paulatinamente, pero no es suficiente ni para la rentabilidad financiera de las sucursales estudiadas, ni para elevar la producción y la economía del país.
- ✓ El cálculo de la demanda demuestra las posibilidades que tienen las sucursales para el incremento de los ingresos, al ampliar los financiamientos en el mercado agropecuario.

CONCLUSIONES



Conclusiones

Al culminar la investigación objeto de estudio se arriba a las conclusiones siguientes:

- ✓ A través del estudio de los elementos teóricos se constata que el sistema bancario se dedica a colocar los pasivos temporalmente libres que es capaz de captar y rentabilizarlos, asumiendo un riesgo en su función de intermediario, pero si se tienen en cuenta los factores que intervienen en las relaciones crediticias y bancarias, se contribuye al desarrollo económico del país.
- ✓ El procedimiento propuesto, es flexible y contiene tres fases: diagnóstico, análisis y plan de acción, cada una desplegada en pasos con la utilización de métodos, técnicas y herramientas, que facilitan la comprensión, estimulan la demanda de financiamientos y por ende, incrementar la rentabilidad de las sucursales que tienen más deteriorado este indicador, lo que permite realizar el análisis minucioso desde la perspectiva del banco y los pequeños agricultores.
- ✓ Con la aplicación del procedimiento se logra elaborar un plan de acciones para el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario matancero, de acuerdo a las especificidades de cada sucursal.

RECOMENDACIONES

A decorative graphic consisting of a solid blue horizontal line extending from the left edge of the page to the right edge of the word 'RECOMENDACIONES'. From the right end of this horizontal line, a vertical blue line extends upwards. At the top of this vertical line, there is a wavy, ribbon-like blue border that curves and extends to the right. Below the horizontal line, there is another wavy, ribbon-like blue border that extends across the width of the word.

Recomendaciones

Concluida la investigación se realiza una serie de recomendaciones con el objetivo de revertir o aminorar la situación actual.

- ✓ Analizar el plan de acciones propuesto en la investigación en el Consejo de Dirección de cada una de las sucursales bancarias e involucrar a los trabajadores para su cumplimiento.
- ✓ Sugerir a cada sucursal realizar un análisis trimestral que le permita conocer si la situación se mantiene o se ha modificado para tomar las medidas necesarias.
- ✓ Evaluar trimestralmente en el Consejo de Dirección el cumplimiento del plan de acciones y su actualización constante.
- ✓ Buscar alternativas constantes que contribuyan al mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias en función de los cambios legislativos que existan.
- ✓ Involucrar a todos los trabajadores de las sucursales en la divulgación de los productos y servicios que se ofrece al sector agropecuario.
- ✓ Extender la aplicación al resto de las sucursales para propiciar el mejoramiento de las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario.

BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

1. . **Alonso, N. R. 2016.** *Reseña histórica del Banco Popular de Ahorro (BPA) en la provincia de Matanzas.* Matanzas, Cuba: s.n., 2016.
2. . **Ayala, S. 2005.** *gestipolis.* [En línea] 2005.
<https://www.gestipolis.com/creditos-financieros/> Consultado 05/12/2019.
3. . **Banco Central de Cuba (BCC). 2012.** Circular N° 2/2012. *Tasas de interés activas para créditos en pesos cubanos, aplicables a personas naturales y jurídicas.* La Habana, Cuba: BCC, 2012.
4. . **Banco Central de Cuba (BCC). 1999.** Estatutos del Banco Popular de Ahorro. La Habana, Cuba: s.n., 1999.
5. . **Banco Central de Cuba (BCC). 2011.** Resolución 100/2011. *Apertura de cuentas corrientes a personas naturales.* La Habana, Cuba: BCC, 2011.
6. . **Banco Central de Cuba (BCC). 1997.** Resolución 15/97 de 4 de noviembre de 1997. *Licencia general concedida al Banco Popular de Ahorro para operar con carácter de banco universal.* La Habana, Cuba: s.n., 1997.
7. . **Banco Central de Cuba (BCC). 2011.** Resolución 99/2011. *Normas generales para el otorgamiento de créditos a personas naturales.* La Habana, Cuba: BCC, 2011.
8. . **Banco Central de Cuba (BCC). 2016.** Resolución No. 7 del 21 de enero de 2016 del BCC. *Otorgamiento de créditos a las Formas Productivas de la Agricultura.* La Habana, Cuba: s.n., 2016.
9. . **Banco Popular de Ahorro (BPA). 2019.** Manual de instrucciones y procedimientos (MIP), en el Banco Popular de Ahorro. *Versión N° 6, Actualización N° 2/2020.* Matanzas, Cuba: s.n., 2020.
10. . **Banco Central de Cuba (BCC). 1988.** Resolución 76/88. *Reglas de Servicio de Ahorro Nacional.* La Habana, Cuba: s.n., 1988.

11. **Barros, J. A. 2013.** *Las nuevas microfinanzas en Cuba: un estímulo a lsector empresarial.* La Habana. Cuba: Ciencias Sociales, 2013.
12. **BBVA. 2015.** BBVA. *BBVA.* [En línea] 25 de 8 de 2015. [Citado el: 29 de 10de 2019.] www.bbva.com.es.
13. **Bergara, M. 2003.** Montevideo : TRILCE, 2003, Vol. Las reglas del juego e nUruguay. El entorno institucional y los problemas económicos.
14. **Borrás, F. 2013.** "La Banca Comercial" Félix Varela. La Habana, Cuba: s.n., 2013.
15. **Borrás, F. 2015.** "La supervisión bancaria cubana: limitacione sinstitucionales para la elevación de su eficiencia". "Transformacione seconómicas en Cuba: una perspectiva institucional". en Bergara, M., Hidalgo, V. (coordinadores). Montevideo. Uruguay: dECON: Universidad d ela República, 2015.
16. **Botero, V. 2014.** Estudio de mercado para cuantificar la demanda potencia lde una tienda multi-marca en la ciudad de montería. 2014.
17. **Colectivo de autores. s/r.** Manual de CEDAC. s/r.
18. **Consejo de Estado. 1997.** Decreto Ley N° 172 de 28 de mayo de 1997. *Sobre los bancos e instituciones no financieras.* La Habana, Cuba: Gaceta Oficial, 1997.
19. **Consejo de Estado. 1983.** Decreto Ley N° 69 del Consejo de Estado el 18de mayo de 1983 . *Constitución del Banco Popular de Ahorro.* La Habana ,Cuba: Gaceta Oficial, 1983.
20. **Delfín, R. 2015.** *kpmg.* [En línea] 9 de Julio de 2015. <http://kpmg.com.mx>. Consultado: 18/01/2020.
21. **Demestre, A., Castells, C., & González, A. 2002.** Técnicas para analiza restados financieros. España: El Económico, 2002.

22. **Díaz, J.R. 2018.** gestipolis. [En línea] 2018.
<https://www.gestipolis.com/importancia-de-la-regulacion-bancaria-ensayo/consultado-13/12/2019>.
23. **Echevarría, Y. P. 2016.** Diagnóstico de las relaciones entre la banca comercial y las empresas estatales. Estudio de casos en la OSDE GELEC Ty GESIME; y en el Banco Metropolitano S.A. *Tesis de Diploma*. La Habana, Cuba: s.n., 2016.
24. **Escobedo, L. 2014.** "La estructura financiera y su impacto en la eficiencia empresarial de las empresas estatales cubanas". *Tesis de maestría en Finanzas*. Universidad de la Habana, La Habana, Cuba: s.n., 2014.
25. **Fernández, I. D. 2006.** *La empresa estatal en Cuba*. La Habana: Ciencias Sociales, 2006.
26. **Galán, R. 2018.** Emprendedores. [En línea] [En línea] 22 de 3 de 2018. [Citado el: 5 de 3 de 2019.] / fecha 22-3-18. de 3 de 2018.
<https://www.emprendedores.es/gestion/a59639/como-determinar-tamano-mercado-negocio>.
27. **Gitman, L. 2006.** *Fundamentos de Administración Financiera, Tomo I y II*. Félix Varela. La Habana, Cuba: s.n., 2006.
28. **González, L. 2015.** "Innovaciones en el financiamiento bancario al sector cuentapropista". *Tesis de Especialidad en dirección y gestión empresarial*. ESCEG. La Habana. Cuba: s.n., 2015.
29. **Gundermann, H. 2000.** El método de los estudios de casos. En M. L. Tarrés, Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social (págs. 251-288). México D.F.: Las ciencias sociales, 2000. Vol. SEGUNDA DÉCADA.
30. **Hernández, R. 1997.** *Metodología de la investigación*. México: Panamericana e Impresos S.A., 1997.
31. **Hoggson, N.F. 1926.** *Banking Through the Ages*. Nueva York: s.n., 1926.

32. .Jhonson, W. 2015. ehowenespanol. [En línea] 2015.
<http://www.ehowenespanol.com/> Consultado 13/12/2019.
33. .Kuri, G. J. 2013. *El criterio: La mejor alternativa del financiamiento para una empresa*. La Habana. Cuba: Ciencias Sociales, 2013.
34. .Lage, C. 2014. *Planificación monetaria, un acercamiento desde la teoría monetaria de Marx. Economía y desarrollo*, 151(1), 30-43. 2014.
35. .Ledezma, Z. 2008. "Procedimiento para el perfeccionamiento del análisis de la políticas crediticias en empresas y sucursales bancarias cubanas". *Tesis de Doctorado, Universidad Central: Marta Abreu de las Villas*,. Santa Clara, Villa Clara: s.n., 2008.
36. .Leiva, G. 2014. "Procedimiento para el diseño de estrategias financieras en empresas estatales cubanas". *"Tesis de doctorado de Ciencias Sociales y Financieras"*. Universidad de la Habana. La Habana. Cuba: s.n., 2014.
37. .Lenin, V. 1916. *El imperialismo, fase superior del capitalismo*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales, 1916.
38. .León, J., & Pous, S. 2014. "Sistema Financiero en Cuba. premisas para su contribucion al desarrollo económico" en "Economía cubana: transformaciones y desafíos". La Habana: Ciencias Sociales, 2014.
39. .Levine, R. 1997. s.l.: *Financial Development and Economic Growth*:, 1997, Vol. Views and Agenda. *Journal of Economic Literature*.
40. .Malhotra, N. K. 2008. *Invstigación de mercados. Un enfoque práctico*. México : Prentice-Hall, 2008. Vol. IV Edición.
41. .Marx, K. 1894. *El Capital, Tomo III*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales, 1894.
42. .Mascarós, J.C. 2003. *Historia de la banca en Cuba (1492-2000)*. La Habana: Ciencias Sociales, 2003.

43. *Microeconomics of Banking*,. **Freixas, X., & Rochet, J. 1997.**
Massachusetts: Cambridge, 1997.
44. **Mishkin, F. S. 2008.** *Moneda, Banca y Mercado Financiero.* México
:Pearson, 2008.
45. **Morales, J. A. 2000.** *La banca y el desarrollo.* Bolivia: s.n., 2000.
46. **Naranjo, E. 2012.** *El Bancario.* La Habana, Cuba: Banco Central de Cuba
(BCC), 2012.
47. **Pamplón, R. 2011.** *econom y.blogs.ie.edu.* [En línea] 2011.
<http://econom y.blogs.ie.edu/archives/2011/03/la-importancia-del-credito-bancario.php>. consultado 18/01/2020.
48. **Paniguana, C. 2013.** *repositorio.uchile.* [En línea] 2013.
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/22580/114818/cfr-paniguana.cp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado: 04/02/2020.
49. **Partido Comunista de Cuba (PCC). 2017.** *Bases del Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.* La Habana, Cuba: s.n., 2017.
50. **Partido Comunista de Cuba (PCC). 2017.** *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.* La Habana, Cuba: s.n., 2017.
51. **Partido Comunista de Cuba (PCC). 2017.** *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.*
La Habana, Cuba: s.n., 2017.
52. **Peña, H. N. 2012.** *El crédito bancario a personas jurídicas y naturales.* La Habana, Cuba : Banco Central de Cuba (BCC), 2012.
53. **Quílez, R. 2018.** *El mundo. El mundo.* [En línea] 2018. [Citado el: 29 de 10 de
de 2019.]

<https://www.elmundo.es/especiales/2008/10/economia/crisis2008/quienesquien/index.html>.

54. **Ramos, E. 2017.** Diagnóstico de las relaciones crediticias entre la banca comercial y la empresa estatal en Cuba. *Tesis de Maestría en Finanzas*. La Habana, Cuba: s.n., 2017.
55. **Reyes, Y. 2016.** *gestiopolis*. [En línea] 2016. <http://www.gestiopolis.com/modalidades-prestamos-bancarios-cuba-ventajas-desventajas/>. Consultado: 10/12/2019.
56. **Rodríguez, S. y De Arma, K. 2005.** *Enfoques teóricos sobre los mercados monetarios*. *Técnica Administrativa*, 4 (22). 2005.
57. **Roldán, I. 2004.** *La banca de emisión en Cuba (1856-1898)*. Madrid: Banco de España, 2004.
58. **Sánchez, J. 2018.** *Economipedia*. [En línea] 2018. <https://www.globalfinanceschool.com/es/book/economics-part/la-funcion-de-los-bancos-comerciales..>
59. **Stiglitz, J.E. 2006.** *¿Cómo hacer que funcione la globalización?* México: Taurus, 2006.
60. **Valls, W. 2006.** Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. *Tesis presentada en opción del Grado de Doctor en Ciencias Técnicas*. La Habana: Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría", 2006.
61. **Zabala, D. 2017.** Investigación de mercado para la comercialización de huevo de codorniz en el municipio de Matanzas. *Trabajo de Diploma*. s.l.: Universidad de Matanzas, 2017.

ANEXOS



Anexos

Anexo 1. Tasas de interés del sistema financiero.

Plazos	Tasas Pasivas ⁵			Tasas Activas ⁶		
				G 1	G 2	G 3
	CUP	CUC	USD	CUP	CUP/CUC	CUP
A la vista	0.50	0.50	0.25	-	-	-
3 meses	2.00	1.50	0.50	2.25	3.50	5.00
6 meses	2.50	2.00	0.75	2.75	4.00	5.50
12 meses	4.00	2.50	1.00	4.25	5.50	7.00
24 meses	5.00	3.00	1.25	5.25	7.50	8.00
36 meses	6.00	4.00	1.75	6.25	8.50	9.00
48 meses	6.25			6.50	8.75	9.25
60 meses	6.50			6.75	9.00	9.50
72 meses	7.00	-	-	7.25	9.50	10.00
84 meses	-	-	-	7.35	9.60	10.10
96 meses	-	-	-	7.45	9.70	10.20
108 meses	-	-	-	7.60	9.85	10.35
120 meses	-	-	-	7.75	10.00	10.50

Fuente: elaboración propia basada en el Manual de instrucción y procedimientos

⁵ Aplicadas al ahorro

⁶ Aplicadas a los financiamientos

Anexo 2. Tipos de depósitos.

Tipos de Depósitos		
Depósito	Productos	Fuentes
A la Vista	<u>Ahorro Ordinario:</u> Constituye un depósito a la vista que solo puede ser aperturado por personas naturales o extranjeras. Devenga intereses a partir del monto establecido por cada banco y su saldo está a libre disposición del titular. En la actualidad operan por mediación de tarjetas y a través de tarjetas magnéticas.	BPA (2019)
	<u>Formación de Fondos o Cuentas para el Futuro:</u> Tienen la particularidad de nutrirse a partir de cuotas fijas descontadas por los centros de pagos del salario percibido mensualmente por el titular. No obstante también permite otros depósitos.	BPA (2019)
	<u>La cuenta corriente:</u> Es aperturada para realizar las operaciones relacionadas con el objeto social del titular y puede ser abierta indistintamente por personas jurídicas y naturales. Puede recibir ingresos o entradas por depósitos en efectivo, de cheques, transferencias y cualquier tipo de créditos, mientras que sus extracciones o salidas pueden realizarse mediante los instrumentos de pagos existentes y/o vigentes. Estas cuentas no devengan intereses, dentro de esta modalidad pueden abrirse otras cuentas para fines muy específicos, como pueden ser: De ingresos, de financiamientos, de administración de fondos, para eventos, para donaciones, para otros fines.	BPA (2019)
	<u>Cuenta Plica o Scrow:</u> Tiene características especiales, se abre en cumplimiento de un	BPA (2019)

	<p>acuerdo de financiamiento, como garantía para el prestamista, por cuanto en la misma han de ingresar determinados importes, que posteriormente servirán para amortizar la deuda.</p>	
A T é r m i n o	<p><u>Depósito a Plazo Fijo:</u> Constituye una inversión de dinero, por cuanto este es colocado con el propósito de ganar intereses. Pueden ser formalizados por personas jurídicas o naturales, estos pueden ser aperturados a título individual, indistinto o conjuntamente, si el plazo pactado es interrumpido se pierde la totalidad de los intereses.</p>	B P A (2 0 1 9)
	<p><u>Certificado de Depósito a Término:</u> Depósitos colocados por un tiempo determinado, con el propósito de acumular intereses. A diferencia del plazo fijo son negociables y puede endosarse a favor de un tercero, pero no admite beneficiarios. Si se interrumpen al rebasar el 50% del tiempo pactado el cliente puede cobrar un % de los intereses.</p>	B P A (2 0 1 9)
	<p><u>Depósito con Adelanto de Intereses:</u> Poseen las mismas características que los depósitos a plazo fijo a diferencia que solo son aperturadas en CUP, a un plazo de 72 meses y con una tasa de interés del 7%, los intereses son cobrados anualmente, pero si el plazo se interrumpe el cliente devuelve a la sucursal bancaria el dinero utilizado o se descuenta del saldo principal.</p>	B P A (2 0 1 9)

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Financiamientos según la modalidad.

Modalidades de Financiamientos		
Modalidad	Concepto	Fuente
Préstamo bancario	Se define como el financiamiento concedido por el banco, bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el demandante en el momento de su concesión. La entidad bancaria cobra intereses por todo el monto del financiamiento desde el momento de su concesión. Requiere en cada caso de la formalización de un contrato independiente.	Borrás (2013)
Préstamo o Crédito Simple	El Banco pone a disposición del prestatario de una sola vez, determinada cantidad de dinero en una cuenta de financiamiento el cuál ejecutará directamente de ésta con cargo a la cuenta de préstamo y será recuperado en una o varias amortizaciones parciales dentro del término de vencimiento acordado en el acto de su formalización.	Echevarría (2016)
Crédito simple	Crédito entregado de una sola vez y amortizado dentro del término de vencimiento acordado por el prestatario.	Peña (2012)
Línea de crédito	El banco otorga una capacidad de financiamiento, la cual es tomada por partes según lo vaya necesitando el cliente, según contrato y por un tiempo determinado	BPA (2019)
	Constituye el límite máximo a que puede ascender el préstamo dentro del término de	Peña

	vencimiento acordado en el acto de su formalización y su entrega se hará por disposiciones en las fechas pactadas	(2012)
Línea de crédito revolvente	El banco otorga una capacidad de financiamiento de la cual puede volver a disponer siempre y cuando haya realizado liquidaciones parciales del saldo en el plazo acordado restituyéndosele su capacidad de endeudamiento. Esta modalidad suele utilizarse cuando el ciclo productivo de la empresa lo permite.	BPA (2019)
	Constituye una línea de crédito en la que las amortizaciones parciales del principal liberan un límite de crédito igual a la diferencia entre el saldo de crédito y el límite autorizado el cual puede ser utilizado dentro del término de vencimiento acordado. Este crédito generalmente no podrá exceder de un año. El cliente podrá renovar la línea llegado su vencimiento 30 días antes de la fecha pactada, de lo contrario se le formalizará un crédito simple por el importe adeudado, para lo cual presentará al banco la propuesta de los plazos de amortización.	Ramos (2017)
	Es la línea de crédito en la que las amortizaciones totales o parciales liberan el límite de crédito autorizado.	Peña (2012)

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Análisis del Estado de Situación.

2018	Sucursal 3 6 8 2	Sucursal 3 7 5 2	Sucursal 3 7 6 2	Sucursal 3 7 7 2
Activo Productivo				
Activo Improductivo				
Activo Inmovilizado				
(-) Provisiones				
Total Activos				
Pasivos con Costo				
Pasivos sin Costo				
Total Pasivos				
Capital				
Total Pasivo y Capital				

Fuente: elaboración propia a partir de (BPA, 2019)

Anexo 5. Análisis del Estado de Rendimiento Financiero.

2018 PARTIDA	Sucursal 3682	Sucursal 3752	Sucursal 3762	Sucursal 3772
+ Ingresos por intereses				
- Gastos por intereses				
= Ingresos netos por intereses				
+ Otros Ingresos financieros				
- Otros gastos financieros				
= Margen financiero bruto				
- Gastos por provisiones de activos financieros				
+ Ingresos por recuperación de activos financieros				
= Margen financiero neto				
- Gastos generales				
= Margen operacional neto				
+ - Otros ingresos y gastos no operacionales				
= Utilidad (pérdida) antes de impuestos				

Fuente: elaboración propia a partir del Manual de Instrucciones y Procedimientos (BPA, 2019).

Anexo 6. Ingresos y Egresos Financieros.

Ingresos Financieros	Gastos Financieros
Intereses Ganados	Intereses Pagados
Cargos y Comisiones Ganadas	Cargos y Comisiones Pagadas
Ingresos por Operaciones de Cambio Extranjero	Gastos por Operaciones de Cambio Extranjero
Dividendos y Participaciones	Otros Gastos Operativos
Otros Ingresos Operativos	

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Resumen de los indicadores.

Indicador			Sucursales Bancarias			
			3682	3752	3762	3772
Indicador de rentabilidad	Rendimiento de los Activos (R O A)	Bajo entre 0 y 0.3% . A ceptable entre 0.4 y 1% . M uy bueno mayor que 1% .	-0.04	-0.03	-0.04	-0.03
Eficiencia Financiera	Margen Financiero Bruto	A > índice > margen bruto por cada unidad monetaria de ingreso financiero.	-5.39	-4.35	-16.22	-1.49
	Costo de los pasivos	A < indicador más barata la mezcla de los recursos utilizados para financiar operaciones activas.	0.04	0.05	0.04	0.04
	Rendimiento intereses brutos de activos productivos	Mientras más se acerque a 1, será más favorable.	0.07	0.06	0.07	0.07
	Rendimiento intereses netos de activos productivos	Mientras más se acerque a 1, será más favorable.	-0.47	-0.28	-1.14	-0.12
	Costo de la actividad bancaria	Debe ser < 1 De ser > 1 muestra ineficiencia	7.86	6.52	19.09	2.66
	Costo por peso	Debe ser < 1	3.80	3.87	7.40	2.53

Fuente: elaboración propia a partir de (BPA, 2019)

Anexo 8. Ubicación del objeto de estudio.

Ubicación geográfica de las sucursales objeto de estudio

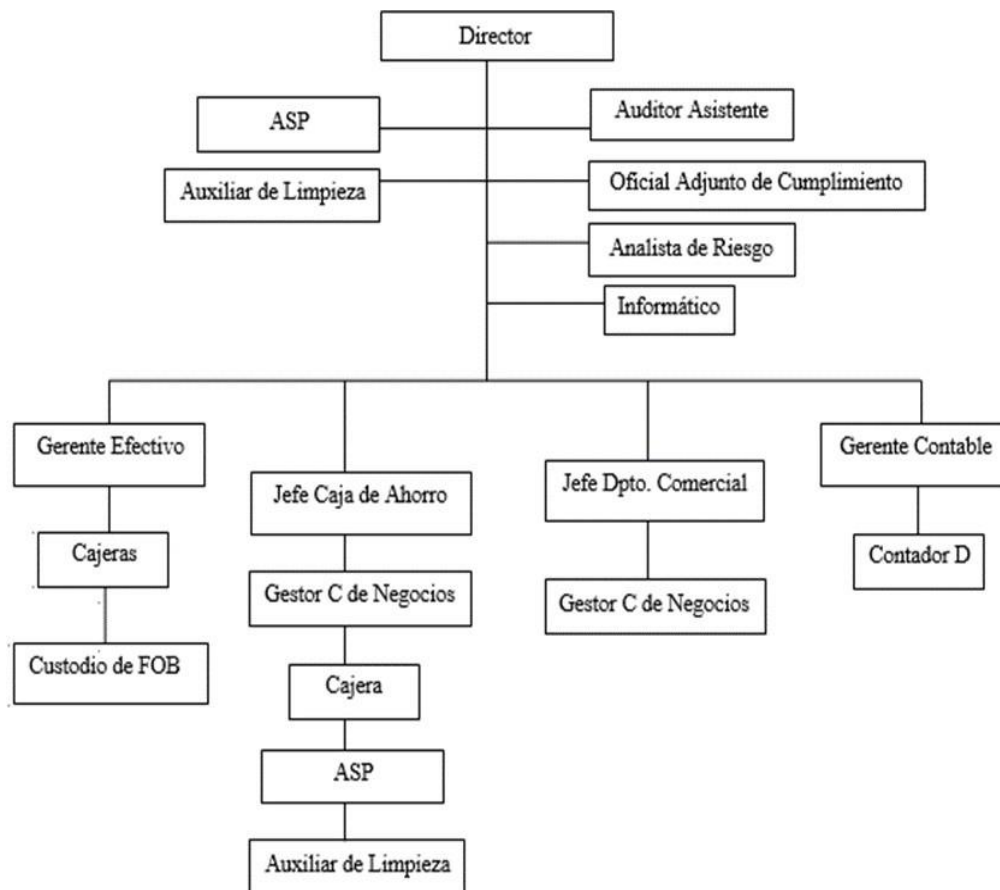
- ✓ Sucursal 3682 (Bolondrón): Calle 5 N° 13 Bolondrón, Pedro Betancourt, Matanzas.
- ✓ CA 3682-1 (Manuelito): Calle 2 Comunidad Manuelito, Pedro Betancourt, Matanzas.
- ✓ Sucursal 3772 (Unión de Reyes): Rubén Martínez N° 17 Unión de Reyes, Matanzas.



- ✓ Sucursal 3752 (Juan Gualberto Gómez): Martí N° 6, Juan Gualberto Gómez, Unión de Reyes, Matanzas
- ✓ CA 3752-1 (Sidra): Pepe Pérez N° 3 Cidra, Unión de Reyes, Matanzas.
- ✓ Sucursal 3762 (Cabezas): Félix Rodríguez N° 19 Cabezas, Unión de Reyes, Matanzas.

Fuente: elaboración propia.

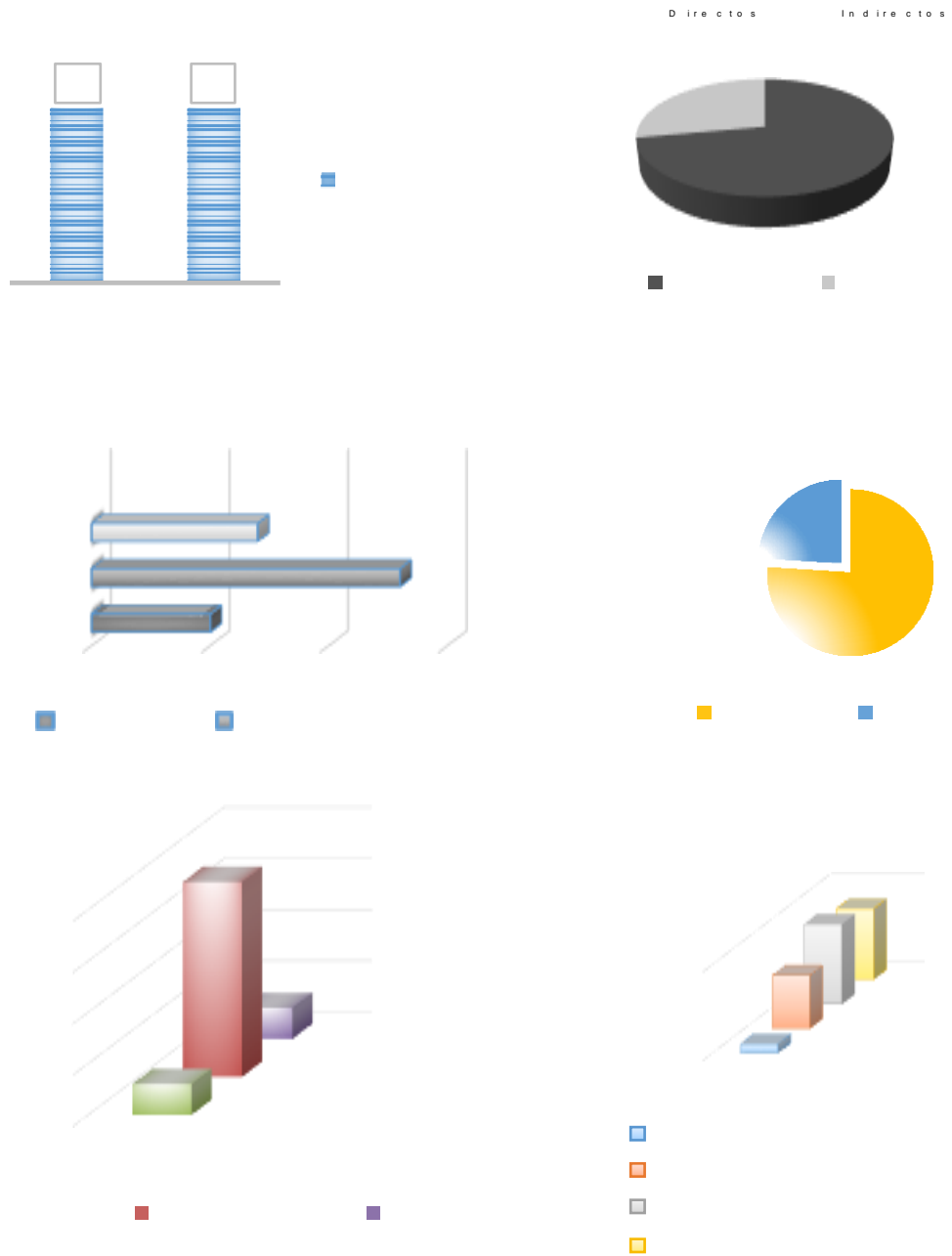
Anexo 9. Organigrama Sucursal 3682 (Bolondrón)



Fuente: elaboración propia basada en el Manual de Instrucción y Procedimientos (BPA, 2019).

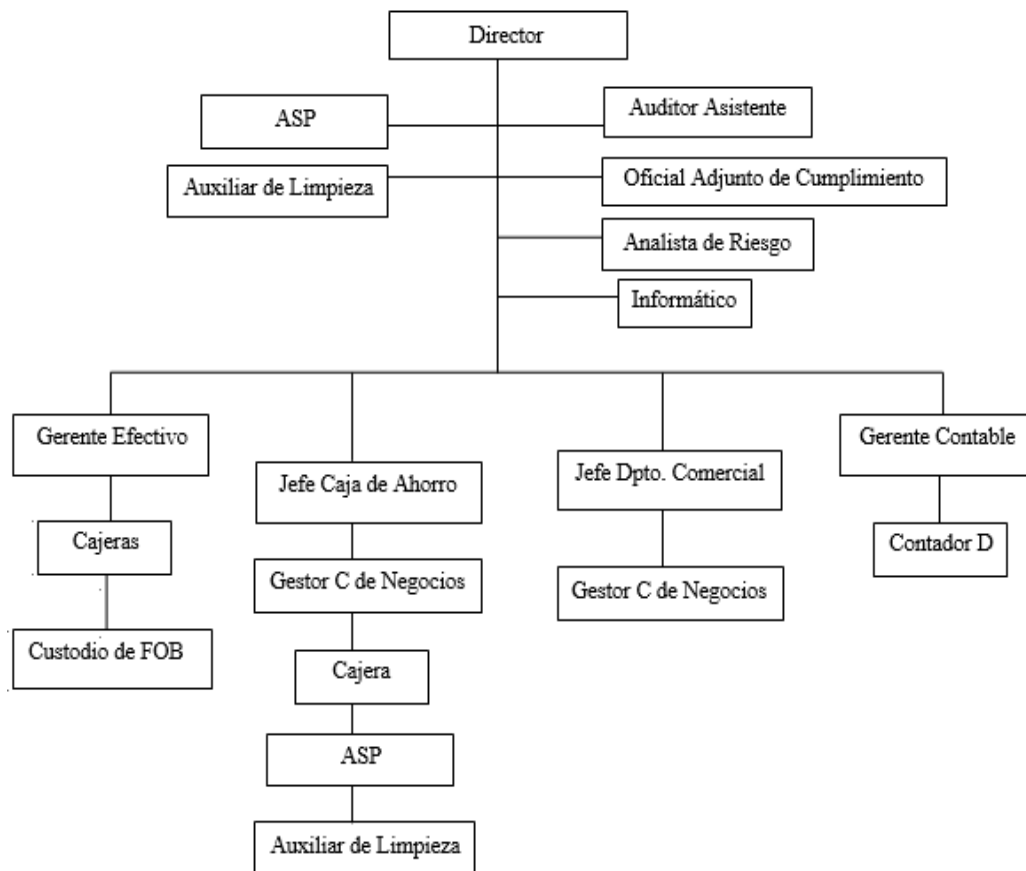
Anexo 10. Estructura de los Recursos Humanos Sucursal 3682 BPA Bolondrón.

Comportamiento de la Plantilla Sucursal 3682 Bolondrón.



Fuente: elaboración propia

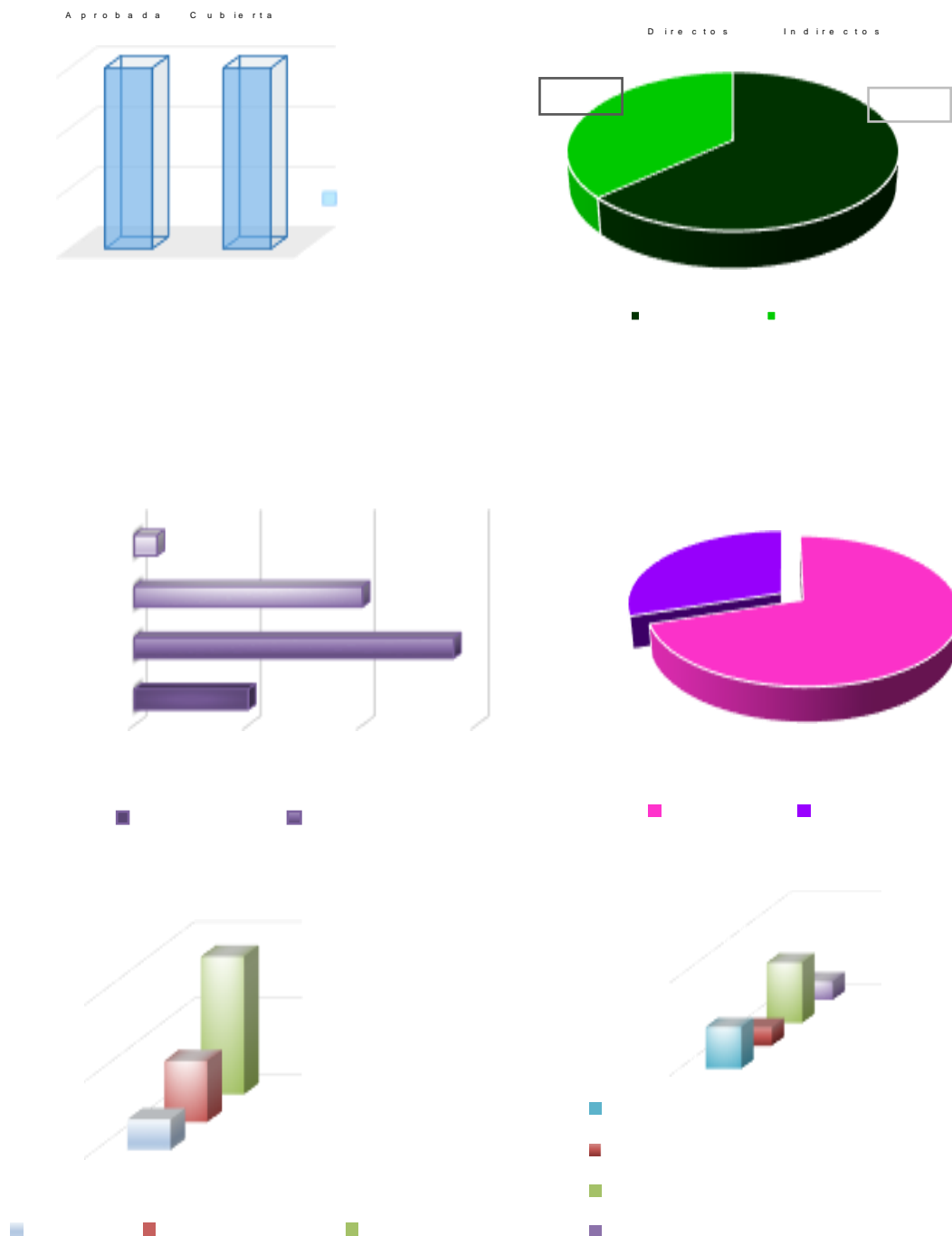
Anexo 11. Organigrama Sucursal 3752 (Juan Gualberto Gómez)



Fuente: elaboración propia basada en el Manual de Instrucción y Procedimientos (BPA, 2019)

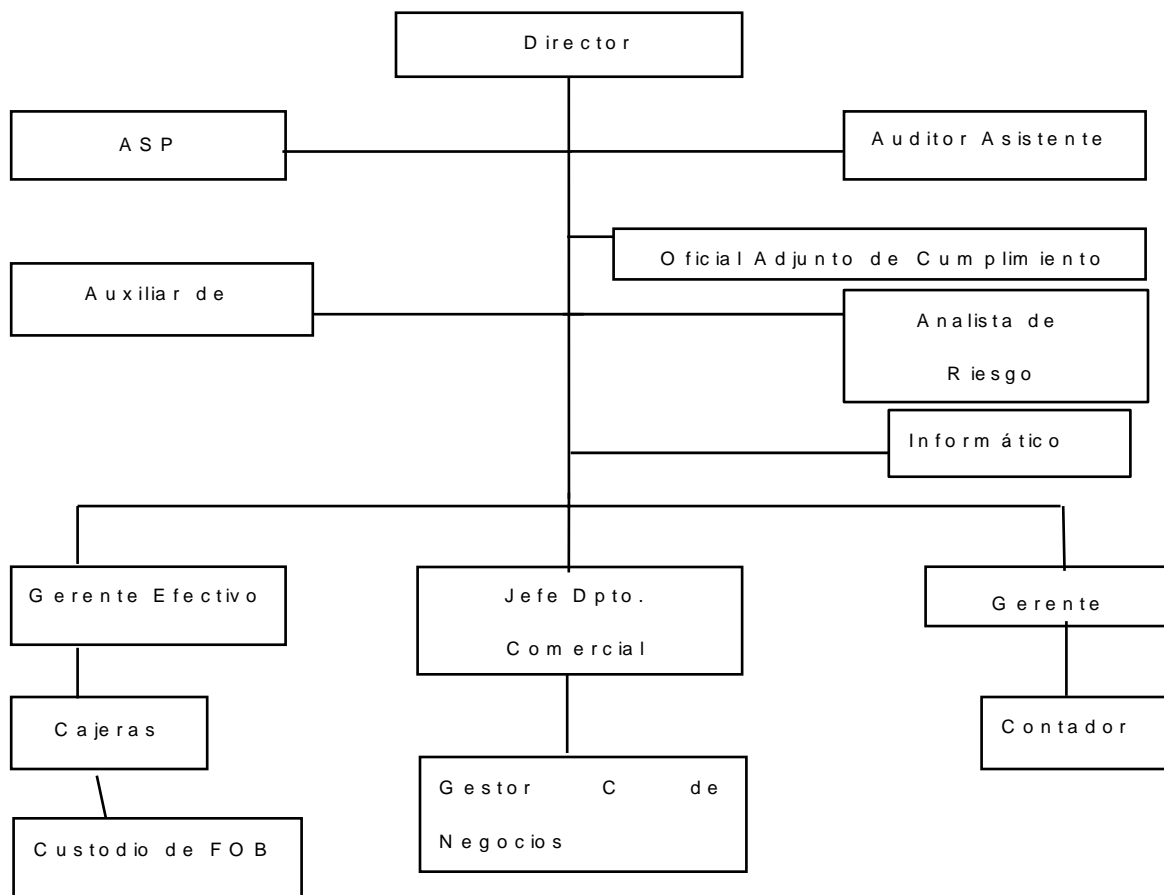
Anexo 12. Estructura de los Recursos Humanos Sucursal 3752 BPA Juan Gualberto Gómez.

Comportamiento de la Plantilla Sucursal 3752 Juan Gualberto Gómez



Fuente: elaboración propia

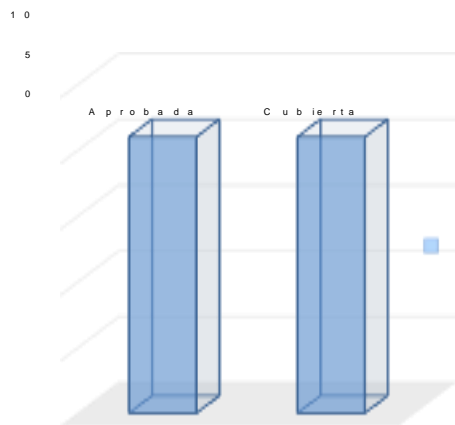
Anexo 13. Organigrama Sucursal 3762 (Cabezas).



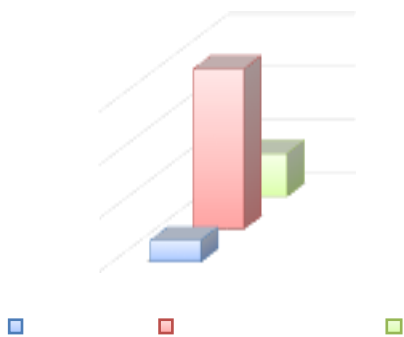
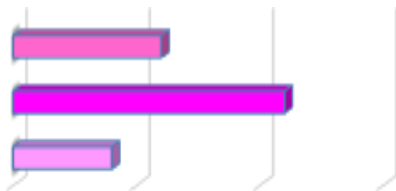
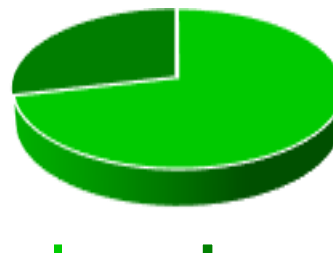
Fuente: elaboración propia

Anexo 14. Estructura de los Recursos Humanos Sucursal 3762 BPA Cabezas.

Comportamiento de la Plantilla Sucursal 3762 Cabezas



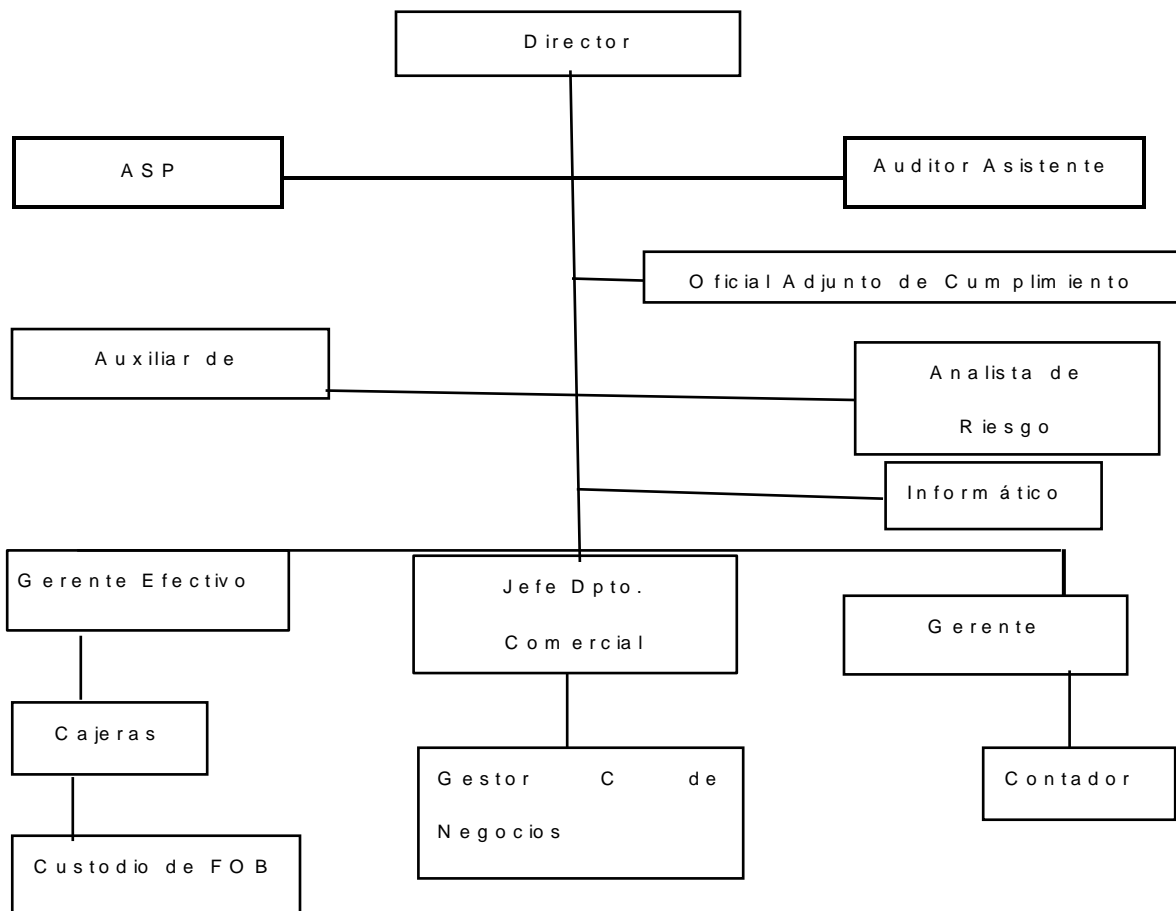
Directos Indirectos



■ ■ ■ ■

Fuente: elaboración propia.

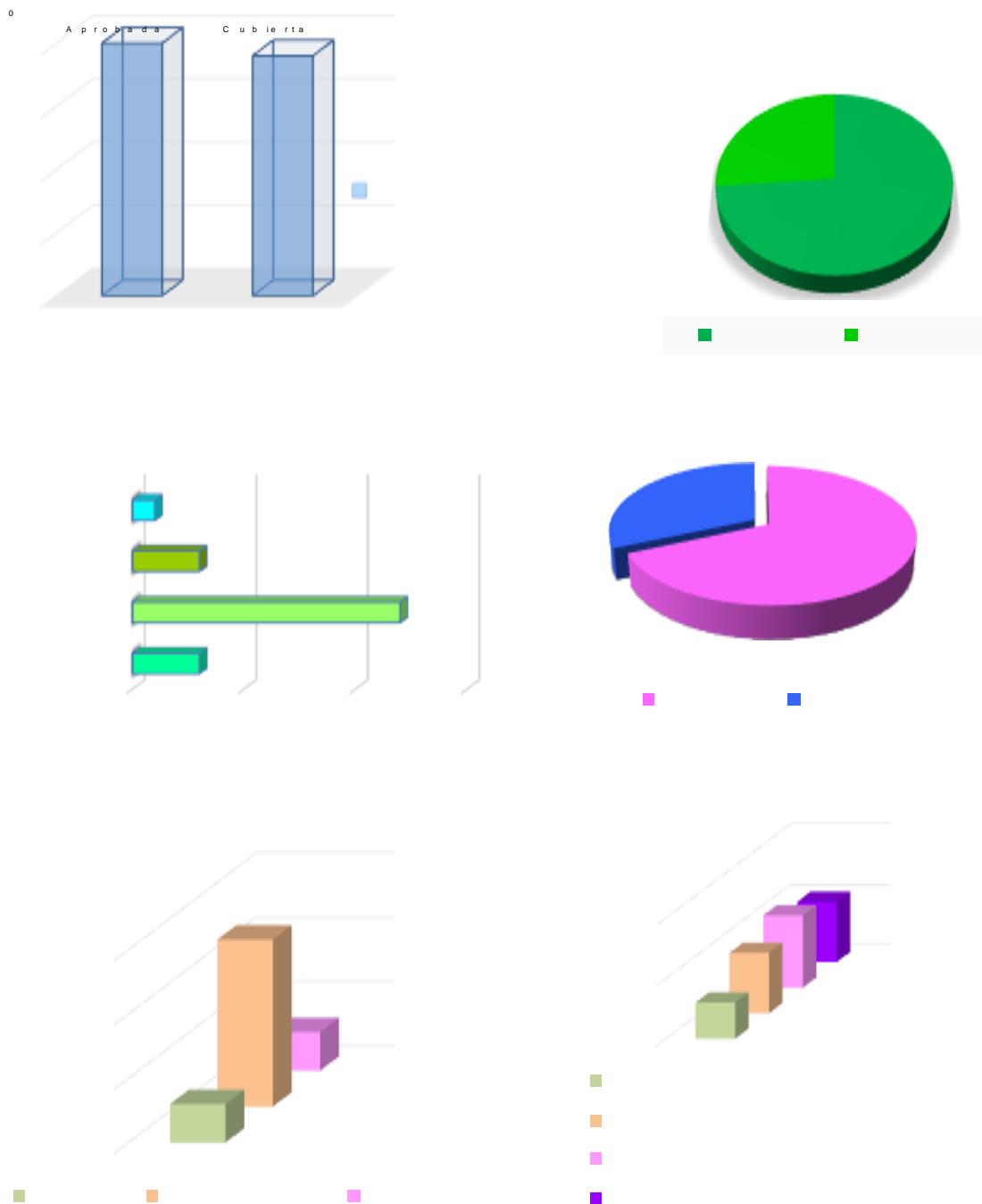
Anexo 15. Organigrama Sucursal 3772 (Unión de Reyes).



Fuente: elaboración propia.

Anexo 16. Estructura de los Recursos Humanos Sucursal 3772 BPA Unión de Reyes.

Comportamiento de la Plantilla Sucursal 3772 Unión de Reyes.



Fuente: elaboración propia

Anexo 17: Comportamiento de los gastos generales y salariales.

Sucursales	Gastos Generales	Gastos Salariales	Salario promedio mensual x trabajador
Sucursal 3682	0.8 %	0.7 %	1,235.46
Sucursal 3752	0.7 %	0.6 %	1,138.42
Sucursal 3762	0.6 %	0.5 %	1,196.25
Sucursal 3772	1 %	0.9 %	1,222.01

Fuente: elaboración propia.

Anexo 18: Cuestionario aplicado a dirigentes y trabajadores bancarios.

El cuestionario que a continuación se presenta responde a una investigación científica que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de las relaciones crediticias y bancarias con los pequeños agricultores con vistas a proponer un plan de mejoras. Lo mantendremos al tanto de los resultados que se obtengan. Agradecemos de antemano su sinceridad y colaboración.

1- A su consideración cuáles son las principales causas que limitan las relaciones crediticias y bancarias con el Sector Agropecuario cubano. Por favor los (Sí) enumérelas de acuerdo con la importancia que le conceda.

Claves		Causas	Prioridad
Sí	No		
		Poca experiencia de los trabajadores bancarios.	
		Dificultad para presentar documentos al banco emitidos por terceros.	
		Falta de capacitación de los trabajadores bancarios principalmente en temas agrícolas.	
		Desconocimiento de los pequeños agricultores de las ventajas que le proporciona la solicitud de financiamientos.	
		Temor de los pequeños agricultores a endeudarse.	
		Temor de los pequeños agricultores al control fiscal para sus adeudos.	
		Exceso de documentos a presentar para recibir financiamiento.	
		Temor de los pequeños agricultores al incremento de intereses por demora de terceros al pagarles sus productos.	
		Demora excesiva en la concreción de los financiamientos.	
		Los pequeños agricultores no cuentan con garantías efectivas para la solicitud de financiamientos.	
		Dificultades que presentan los pequeños agricultores con el seguro como garantía.	
		Imagen desfavorable de la institución.	
		Insuficiente promoción de los productos y servicios que ofrece la banca de negocios.	
		Cola excesiva para lograr entrar a la sucursal bancaria.	
		Poco tiempo para acudir los pequeños agricultores al banco.	
		GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	

Fuente: elaboración propia

Anexo 19. Análisis de fiabilidad para la encuesta aplicada al sector bancario.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	24	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	24	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	No. de elementos
.749	.746	15

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	No. de elementos
Medias de los elementos	1.563	1.292	1.833	.542	1.419	.052	15
Varianzas de los elementos	.216	.145	.261	.116	1.800	.003	15

ANOVA con la prueba de Cochran

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Q de Cochran	Sig.
Inter-personas		6.125	23	.266		
Intra-personas	Inter-elementos	3.708	3	1.236	15.257	.000
	Residual	13.792	69	.200		
	Total	17.500	72	.243		
Total		23.625	95	.249		

Media global = 1.56

Resumen del modelo

	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	.853(a)	.706	.706	.195	.406	5.632	1	21	.000

a Variables predictoras: (Constante), Sobre carga de trabajo del especialista comercial.

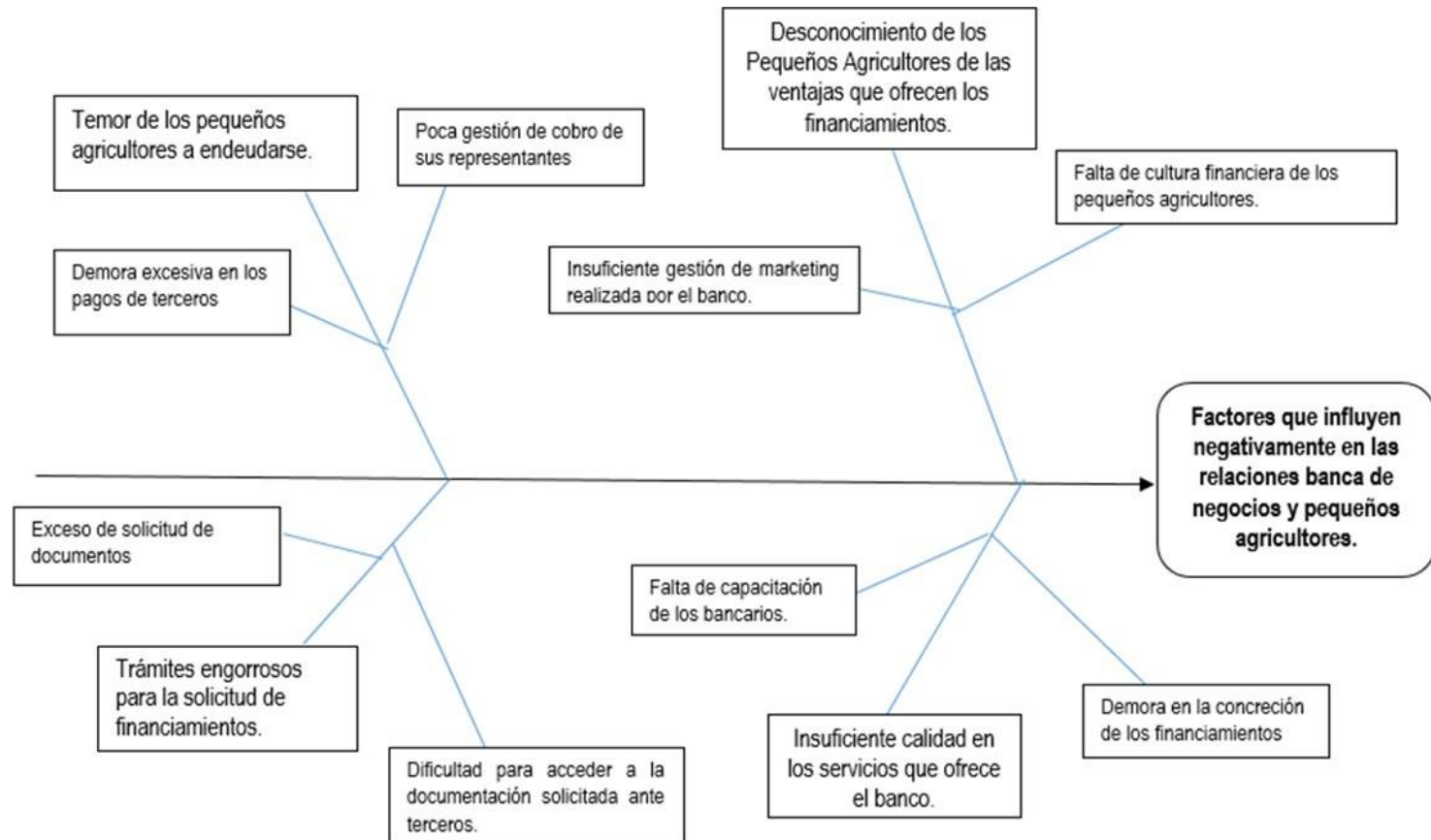
Fuente: elaboración propia, a partir de los resultados del SPSS.15.

Anexo 20. Aplicación del Método del Coeficiente de Kendall.

Debilidades	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	$\sum A_i$	Δ	Δ^2	Prioridad
1. Desconocimiento de los pequeños agricultores de las ventajas que ofrecen los financiamientos.	1	3	1	1	3	1	1	4	2			552,25	1
2. Insuficiente calidad en los servicios que ofrece el banco.	3	2	4	3	6	5	5	3	6			12,25	4
3. Baja capacitación de los bancarios en temas agrícolas	6	4	3	7	2	6	2	6	5			0,25	
4. Trámites engorrosos para la solicitud de financiamientos	2	1	2	2	1	2	7	1	4			342,25	2
5. Falta de gestión de las CCS que representan a los pequeños agricultores.	7	6	8	8	5	4	4	7	8			272,25	
6. Temor de los pequeños agricultores a endeudarse.	4	5	5	6	4	3	3	2	3			30,25	3
7. Débil gestión personalizada hacia los clientes y demoras en las respuestas a las solicitudes de financiamiento por parte del banco	5	7	6	4	7	7	6	5	1			56,25	
8. Limitada variedad y flexibilidad en las garantías que exigen los bancos	8	8	7	5	8	8	8	8	7			702,25	
										324		1968.00	

Fuente: elaboración propia.

Area 21. Diagrama de causa y efecto



Fuente: elaboración propia

Anexo 22. Cuestionario aplicado a Pequeños Agricultores de los territorios donde se encuentran las sucursales objeto de la investigación.

El cuestionario que a continuación se presenta responde a una investigación científica que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de las relaciones crediticias y bancarias con los pequeños agricultores con vistas a proponer un plan de mejoras. Agradecemos de antemano su sinceridad y colaboración.

1- A su consideración cuáles son las principales causas que limitan las relaciones crediticias y bancarias con el sector agropecuario. Por favor los (S í) enum érelos de acuerdo con la importancia que le conceda.

Claves		Causas	Prioridad
S í	No		
		Visita usted con frecuencia el banco.	
		Ha solicitado algún financiamiento al banco.	
		Si lo ha hecho. ¿Ha quedado satisfecho?	
		¿Conoce usted las ventajas que le proporcionaría solicitar financiamiento bancario para el desarrollo de su actividad?	
		¿Posee usted capital suficiente para desarrollar la actividad que ejerce al 100% de explotación?	
		¿Considera usted que el servicio que recibe del banco es de calidad?	
		¿Cree usted que es suficiente la promoción de los productos y servicios que ofrece la banca?	
		¿Le interesa conocer los productos y servicios que le ofrece la institución bancaria?.	
2- De las cuestiones siguientes cuáles considera usted limitan la solicitud de financiamientos al banco.			
		Exceso de solicitud de documentos.	
		Desconocimiento y demora excesiva de las especialistas bancarias.	
		Dificultad al momento de acudir a otras entidades en búsqueda de los documentos solicitados.	
		Considera usted que recibe el apoyo y asesoramiento de la CCSF para solicitar financiamiento al banco.	
		¿Tiene usted temor de endeudarse con la solicitud de financiamientos?	
		¿Considera que tiene que hacer mucha cola para acceder al servicio bancario?	
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			

Fuente: elaboración propia

Anexo 23. Análisis de fiabilidad para la encuesta aplicada al sector agropecuario.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	199	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	199	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	No. de elementos
.774	.762	15

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	No. de elementos
Medias de los elementos	1.457	1.035	1.875	.840	1.908	.101	15
Varianzas de los elementos	.185	.025	.679	.654	27.581	.027	15

ANOVA con la prueba de Cochran

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Q de Cochran	Sig.
Inter-personas		131.518	198	.664		
Intra-personas	Inter-elementos	282.447	14	20.175	1125.425	.000
	Residual	416.753	2772	.150		
	Total	699.200	2786	.251		
Total		830.718	2984	.278		

Media global = 1.46

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	.920(a)	.846	.846	.195	.846	1086.222	1	197	.000

a Variables predictoras: (Constante), Satisfacción con el financiamiento

Fuente: a partir de los resultados del SPSS