

Original

Propuesta de dirección estratégica para superar la eficiencia económica en el posicionamiento de los productos bancarios

Strategic management proposal to overcome economic efficiency in the positioning of banking products

Lic. Juan Enrique Tornés Tamayo, Profesor Auxiliar, Universidad de Granma, Cuba,

jtornest@udg.co.cu

Lic. Juan Alberto Espinosa Verdecia, Profesor Auxiliar, Universidad de Granma, Cuba,

jespinosav@udg.co.cu

Recibido: 07/01/2019 Aceptado: 24/06/2019

Resumen

Varias personalidades (Castro Ruz, F; Castro Ruz, R,) han hablado sobre la necesidad de que las instituciones bancarias sean eficaces en su gestión y con resultados económicos positivos, lo cual además de ser una meta para toda organización económica estatal, queda claramente establecido y asumido en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Se ha estudiado bastante como introducir y llevar a las sucursales un concepto claro de competencia, de actividad comercial activa en función de los intereses de la institución, de la implementación de la política de marketing, de mejoramiento de la calidad de los servicios, entre otras tendencias de la gestión. Utilizando las técnicas y conocimientos adquiridos se realizó una caracterización y análisis crítico del objeto estudiado basado en aspectos de la posición económico financiero como herramienta para la gestión bancaria durante el periodo 2016-2017; se identificó el problema principal y se propusieron las innovaciones para mejorar la calidad del servicio y fortalecer el control y los resultados en la gestión de la sucursal. Las propuestas se realizaron luego de revisar diferentes modelos de gestión como el de recursos humanos, calidad, mantenimiento, innovación y medio ambiente, estos han permitido realizar el diagnóstico actual de la sucursal, identificar las amenazas, oportunidades y planificar estrategias a corto, mediano y largo plazo para superar la barrera y mantener un incremento continuo en los resultados.

Palabras claves: estratégica; posicionamiento; económicos; marketing; financiero

Abstract

Several personalities (Castro Ruz, F; Castro Ruz, R,) have talked about the need for banking institutions to be effective in their management and with positive economic results, which in addition to being a goal for any state economic organization, is clearly established and assumed in the guidelines of the economic and social policy of the Party and the Revolution. It has been studied a lot how to introduce and bring to the branches a clear concept of competition, of active commercial activity based on the interests of the institution, of the implementation of the marketing policy, of improvement of the quality of the services, among others Management trends Using the acquired techniques and knowledge, a critical characterization and analysis of the object studied was carried out based on aspects of the financial economic position as a tool for banking management during the 2016-2017 period; The main problem was identified and innovations were proposed to improve service quality and strengthen control and results in branch management. The proposals were made after reviewing different management models such as human resources, quality, maintenance, innovation and environment, these have allowed the current diagnosis of the branch, identify threats, opportunities and plan strategies in the short, medium and long term to overcome the barrier and maintain a continuous increase in results.

Keywords: strategic; positioning; economic; marketing; financial

Introducción

En la economía de todo país resulta necesario contar con un conjunto de bancos comerciales que funcionen de forma eficiente, en tanto sus resultados inciden en el ingreso participativo de toda la sociedad. El punto clave para comprender el interés de los especialistas implica reconocer que los bancos comerciales deben ser rentables. Su rentabilidad influye en el desenvolvimiento de toda la economía. Y aunque pocos lo destaquen, su rentabilidad se revierte en la contribución a la sociedad.

El Banco Popular de Ahorro (BPA) y los bancos del sistema bancario nacional tienen entre sus objetivos de trabajo un grupo de tareas y actividades encaminadas a dar cumplimiento a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, incluyendo la política crediticia aprobada por el gobierno en el 2012.

Como resultado de la aplicación de la nueva política bancaria (NPB), los bancos comerciales han otorgado financiamientos a estos sectores de la población, con un impacto en el mejoramiento de las viviendas que se han visto recuperadas y mejoradas.

Cuando se investiga la rentabilidad bancaria, lo usual es analizar su capacidad de generar rentas captando y colocando recursos satisfactoriamente; y más recientemente, su regulación e incluso el ámbito macroeconómico que lo envuelve o condiciona.

Avanzar en el conocimiento en esta dirección implica una serie de beneficios para quienes operan en el sector; para quienes gobiernan una nación y también para quienes esperan comprender con mayor precisión qué acciones separan el éxito o fracaso económico de la sociedad en la que se desenvuelven. La rentabilidad del banco es una herramienta para la administración y el proceso de gestión bancaria, la posible solución que se presenta en esta investigación, los hallazgos de este trabajo configuran un insumo para el diseño de políticas en un entorno como el actual.

La necesaria respuesta ante la inestabilidad en los niveles de rentabilidad en la sucursal 7552, constituye el problema de investigación, que se estudia en los límites del proceso económico-financiero en dichas organizaciones bancarias, como objeto.

El presente trabajo tiene como Objetivo General, proponer actividades que permitan incrementar los ingresos y disminuir gastos para revertir de forma inmediata el deterioro de los niveles de rentabilidad de la sucursal.

Población y muestra

La sucursal 7552, se encuentra ubicada en la calle Merchán No. 286 esquina a Calixto García, municipio Manzanillo, provincia de Granma. Está compuesta por 7 unidades organizativas, La Dirección, la Contable, la Comercial, la de Efectivo, la de Recuperación, Caja de Ahorro Ciudad Pesquera y Caja de Ahorro Troya, estas dos últimas están ubicadas en consejos populares significativos por su población. Figura 1.

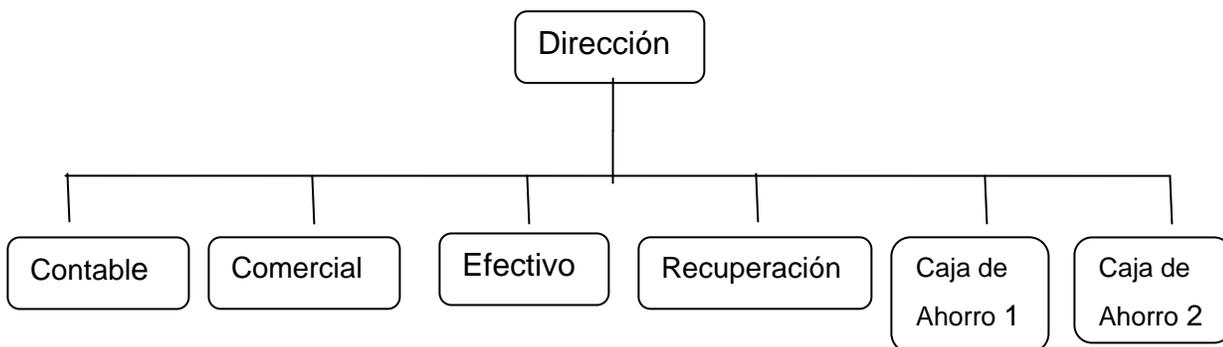


Figura 1. Esquema representativo de la sucursal

La sucursal cuenta con una plantilla de 38 trabajadores, cubierta en su totalidad, de los cuales el 62 % son del sexo femenino. El 64 por ciento de la composición de la fuerza de trabajo oscila entre los 40 y los 62 años de edad. Tabla 1 y tabla 2.

Tabla 1 Plantilla aprobada

PLANTILLA APROBADA	
DIRIGENTES	7
TECNICOS	25
ADMINISTRATIVOS	2
OPERARIOS	1
SERVICIOS	3
TOTAL	38

Tabla 2 Trabajadores por categoría Ocupacional y Sexo

Trabajadores por categoría Ocupacional y Sexo						
	F	%	M	%	Total	%
Operarios	0	0	1	6.6	1	2.6
Servicios	1	4.34	2	13.33	3	7.8
Técnicos	17	73.91	8	53.33	25	65.78
Administrativos	1	4.34	1	6.6	2	5.26
Dirigentes	4	17.39	3	20	7	18.42
Total	23	62 %	15	38 %	38	100 %

Materiales y métodos

Entre los métodos utilizados se pueden citar; Dialéctico materialista (método y enfoque de la investigación), Revisión documental, Entrevista, Encuesta, Modelación, Estadística descriptiva, entre otros.

Análisis de los resultados

Análisis Económico - Financiero en los últimos dos años

En el análisis de los estados financieros a tamaño común, muestra que en el primer periodo el activo de mayor importancia relativa es el circulante con 79.8 %, le continúan los ficticios con un 6 % y finalmente los activos fijos con el 2 %. También en el primer periodo, el peso de los

pasivos recae en los circulantes con un 81.14 % del total del Pasivo y Capital, le continúa el Capital o Patrimonio neto con 15.05 %, y luego el resultado del ejercicio con un 14.6 %.

Se puede observar que los activos circulantes en el segundo periodo han decrecido en importancia hasta un 68.9 %, los activos fijos se mantienen sin variación relevante y los activos ficticios aumentaron considerablemente hasta un 19.6 %. Los pasivos circulantes aumentaron en el segundo periodo a un 84.6 %, motivados por el realce en la captación de Plazos fijos con pago adelantado de intereses, con respecto al primer periodo.

El activo circulante es el de mayor peso dentro de la estructura de los activos, estando en correspondencia con el tipo de actividad que realiza, la comercial y financiera, propiciado fundamentalmente por los financiamientos vigentes otorgados a la población como créditos sociales y créditos para Materiales de la Construcción.

Los créditos sociales en el primer periodo ocupan un 24 % de los activos y en el segundo periodo se reducen a un 15.1 %. Esto es significativo, pero esperado, ya que este tipo de créditos solo se otorgaron en el marco de la revolución energética en Cuba.

Los créditos de materiales de la construcción decrecen de un período a otro, al pasar de un 48.2 % a un 43.3 % del total de activos. Por lo que la sucursal debe incrementar los esfuerzos en potenciar este producto, ya que este tipo de crédito genera la mayor cantidad de ingresos, por contar con tasas de intereses ventajosas para el banco.

El pasivo circulante es el de mayor peso dentro del total de Pasivos y Capital, motivado por la cantidad de cuentas de ahorro que posee la sucursal, en correspondencia con el tipo de actividad que realiza la institución.

Las cuentas de ahorro a la vista en el primer periodo ocupan un 15 % del total de pasivos y aumenta a 16 % en el segundo periodo, casi insignificante para el nivel que aumentaron los pasivos totales. Esto demuestra la necesidad de trazar estrategias para incentivar el ahorro en esta modalidad.

Las cuentas de ahorro a término se incrementan en un punto porcentual de un periodo a otro. Este producto es muy ventajoso para los clientes y además garantiza estabilidad de los pasivos.

Los depósitos a plazo fijo con pago adelantado de intereses aumentan de un periodo a otro casi un 4 %, ya que este es la modalidad más ventajosa para los clientes en cuanto a intereses a percibir.

Los demás depósitos a plazos fijos se mantienen sin crecimiento relevante. La sucursal cumple el objetivo de trabajo relacionado con la estructura de ahorro, porque los depósitos a plazos fijos o certificados de depósitos, que son los más estables, representan más del 50 % fijado como meta.

Las cuentas para el futuro o formación de fondos solo se incrementan un punto porcentual y representan en el segundo periodo el 8.7 % del total de Pasivos de la sucursal. Existen oportunidades que no se aprovechan como el incremento de salario en los sectores de la salud y otros organismos con el pago de resultados.

El pasivo circulante es mayor que el activo circulante en los dos periodos, pero en el segundo la diferencia es más significativa, indicando que solo se ha colocado el 81 % de los pasivos captados a la población.

Se puede observar que la razón de liquidez en ambos periodos es menor que 1, en el 2016 es de 0.98 y en el 2017 de 0.81. Se demuestra que la sucursal no es líquida, técnicamente presenta dificultades para enfrentar las deudas. La solución de esta situación está en otorgar mayor cantidad de créditos a la población para lograr el equilibrio entre activos y pasivos.

El análisis del capital de trabajo es negativo en los dos periodos analizados y corrobora la necesidad de incrementar los activos circulantes a través del otorgamiento de créditos de la Nueva Política Bancaria.

Al analizar la solvencia de la sucursal en el primer periodo era de 0.94 y en el segundo periodo de 0.74, lo que indica que sufrió un deterioro. En ambos periodos no presentó solvencia suficiente para asumir las deudas contraídas. Por cada peso de deuda adquirida para el proceso de operaciones solo puede asumir el 94 % y el 74 %, en el primer periodo y segundo periodo, respectivamente. Esto estuvo motivado a que no se colocó a través de préstamos bancarios gran parte de los pasivos captados a los clientes en las distintas variantes de cuentas de ahorro.

Valorando el índice de Endeudamiento se concluye que, por cada peso de patrimonio la entidad cuenta con 7 pesos y 51centavos de pasivo, lo que significa que no tiene patrimonio suficiente para respaldar las deudas.

En el análisis de a tamaño común de los estados de resultados comparativos se aprecia que los gastos de intereses representa la partida más significativa en ambos periodos con 66.5 % y 77.8 % en el primer y segundo periodo respectivamente, demuestra el alto costo de los

pasivos. En segundo lugar los gastos generales representan el 34.5 % y el 39.1 % debido al significativo pago de salario e incentivos monetarios a los trabajadores.

Los gastos de administración constituyen el tercero más significativo con un 5.6 % y un 4.9 % en el primer y segundo periodo respectivamente. Este elevado gasto de personal tiene que convertirse en eficiencia y eficacia y en altos estándares de calidad en el servicio prestado para mantener la competitividad de la sucursal bancaria.

En ambos periodos la sucursal termina el ejercicio económico contable con utilidades, pero llama la atención la variación negativa de un periodo al otro disminuyó de un 11.7 % a un 3.7 % del total de ingresos, representando en valor \$ 148565,24.

En ambos periodos el grueso de los intereses estuvo determinado principalmente por los créditos de materiales de la construcción con el 81 % y el 82 % en el primero y segundo respectivamente. Los créditos sociales influyeron en el 15 % de los intereses en el primer periodo y solo el 9 % en el segundo periodo, lo que dice a las claras que estos créditos están en decadencia, con respecto a otras modalidades. En el segundo periodo también afloran con menor medida los créditos a TCP, representando el 7.6 % de un 3.3 % del primer periodo.

Los gastos más representativos en ambos periodos lo constituyen los intereses por depósitos a plazo fijos con un 57.5 % en el primer periodo y 50.8% en el segundo. Luego le siguen los gastos por intereses por depósitos a plazo fijos con adelanto de intereses con el 32.1 % y el 38.6 % en el primer y segundo periodo, respectivamente; que son más ventajosos para los clientes aunque aseguran mayor estabilidad de los pasivos a largo plazo.

Valorando la estabilidad económica de la sucursal se concluye que por cada peso de activo cuenta con 15 centavos y 12 centavos en el primer y segundo periodo, respectivamente, de patrimonio que lo respalda. Lo cual significa que la entidad es dueña del 15 y 12 por ciento de sus activos, financia con dinero ajeno el 85 y el 88 por ciento de sus activos.

Valorando la Estabilidad Financiera de la sucursal se concluye que por cada peso de pasivo la entidad tiene 13 centavos de patrimonio en el segundo periodo y 17 centavos en el primero. Su patrimonio no puede respaldar y tendrá necesidad de utilizar capital ajeno para financiar sus operaciones.

Al valorar la Rentabilidad Económica de la entidad se apreció que por cada unidad monetaria ingresada la sucursal obtuvo ganancia de 1 centavo en el 2016 y menos de 1 centavo en el 2017. Lo que es desfavorable para la sucursal, porque la capacidad de generar utilidad con relación al nivel de activos totales es mínima.

La Rentabilidad Financiera en la sucursal es desfavorable porque obtiene ganancias o beneficios de 3 centavos y 1 centavos en el primer y segundo periodo, respectivamente, por cada unidad monetaria ingresada. Lo que no respalda cada peso de Capital Propio ni en un peso de utilidad.

Identificación y Fundamentación del problema.

A través de las técnicas de investigación aplicadas se identificó que el problema fundamental de la sucursal es el deterioro de la rentabilidad, reflejado en el nivel de utilidad de los estados financieros. Como se observa en la Figura 2.

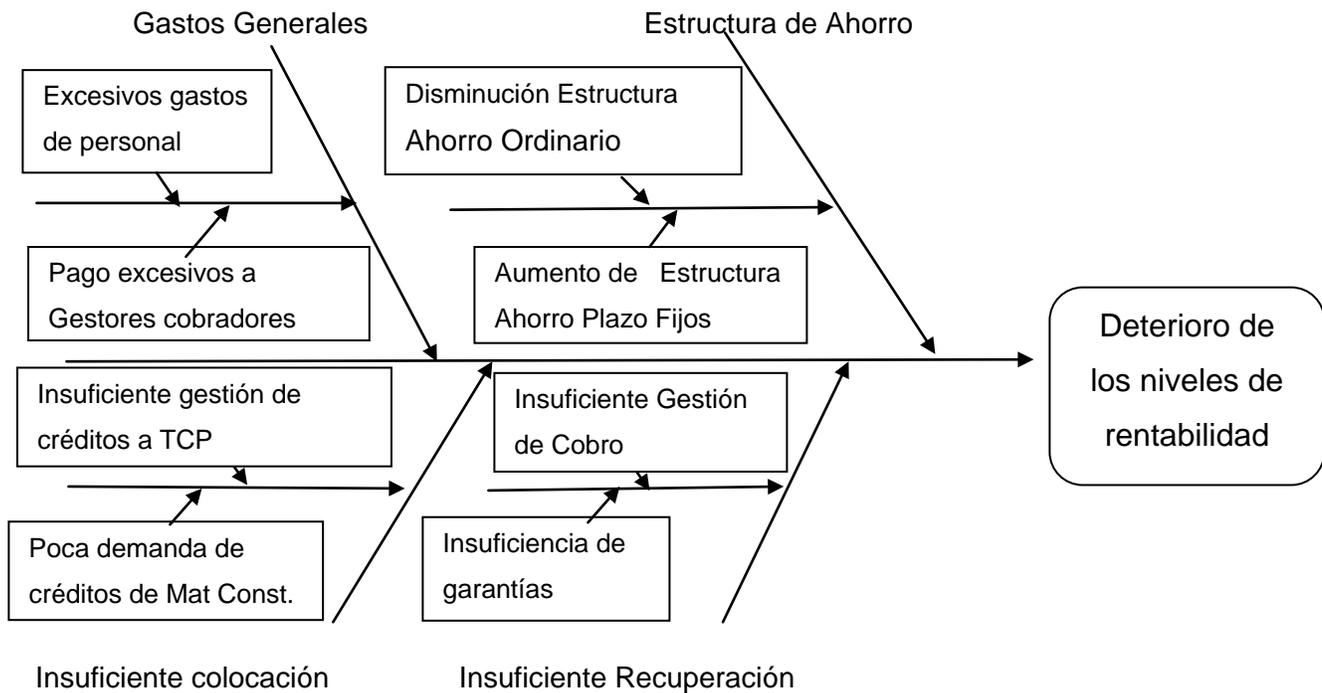


Figura 2.

Estructura de ahorro

Según se ha podido apreciar en revisión efectuada a las carteras de la estructura de ahorro, las cuales se componen de cuentas de ahorro ordinario, cuentas para el futuro, y depósitos a plazo o certificado de depósitos que se pactan con el cliente a plazos de 3; 6; 12; 24; 36; y 60 meses mientras mayor es el tiempo mayor es la tasa de interés, el certificado de depósito en 6 años con pago anual de intereses adelantado es el producto más novedoso y de última creación con beneficios mayores para los clientes.

Un ejemplo de los beneficios que trae esta modalidad es que con un certificado de depósito de \$ 100 000.00 se obtendría un interés anual de \$ 7 000.00.

La sucursal cumple con el objetivo estratégico de una estructura de ahorro del 50 % para los depósitos a plazo, planificada por las instancias superiores de Banco Popular de Ahorro.

- Disminución de la estructura de ahorro ordinario.

El banco popular de ahorro lleva a cabo la estrategia de aumentar la cultura de ahorro en la población, realizando estudios de identidad, tradiciones y proyectos de vida. Además se aplican entre otras acciones la siguiente; todos los trabajadores bancarios poseen una cuenta para el futuro, pero no todos los trabajadores del municipio tienen una cuenta para el futuro porque no se ha logrado visitar la totalidad de las entidades por ausencia de decisiones tácticas o estratégicas a mediano y largo plazos.

Se proyecta que las posibilidades de éxitos sean elevadas, ya que muchos trabajadores están interesados en el ahorro, pero no cuentan con el tiempo para acercarse al banco y resulta de mucha factibilidad que se les tramite este producto en su puesto de trabajo.

- Aumento de la estructura de Plazo Fijo.

Esta modalidad de ahorro tiene los saldos más significativos en cuanto a importe se trata. En estos se ofrecen tasas de intereses beneficiosas y atractivas para los clientes. Por lo que trae como consecuencia que se pague altos montos por concepto de intereses, que tienden a deteriorar la rentabilidad de la sucursal, al no colocar estos saldos en las carteras de préstamos posibles.

Insuficiente colocación de los pasivos.

- Poca gestión de los financiamientos a TCP.

Las personas autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia pueden solicitar créditos en las sucursales bancarias, para financiar las actividades autorizadas, para capital de trabajo y para inversiones del negocio o actividad. No todos los TCP han tenido acceso a los mismos. Según las estadísticas el otorgamiento de créditos a los TCP va en aumento, dando cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Aún es insuficiente para superar la cartera de plazos fijos en nuestra sucursal. En este caso inciden varias causas como por ejemplo:

- Los TCP acuden a otras fuentes de financiamientos que no requieren de muchas fundamentaciones.
- Está presente una actitud cautelosa ante la posibilidad de endeudarse con el banco.
- La falta de una actitud proactiva en la captación de clientes; en el análisis objetivo y otorgamiento de los créditos a TCP, así como en el ofrecimiento de otros servicios bancarios.

- Existe una congestión de los servicios en las sucursales bancarias unidas a las limitaciones tecnológicas y al volumen de documentos que se cumplimentan para este tipo de financiamientos.

➤ Poca demanda de créditos para Materiales de la Construcción.

Los ingresos más significativos de la sucursal han estado generados por el otorgamiento de créditos para materiales de la construcción y/o mano de obra. Se aprecia disminución continua de estas carteras, sin embargo las dos unidades organizativas que se encuentran distantes de la sucursal no aprovechan la oportunidad para realizar entrevistas a clientes de esas localidades, lo que trae como consecuencia que los clientes al trasladarse a la cabecera municipal realicen ese tipo de gestión en otra institución bancaria del propio BPA o de BANDEC que ha implementado estos tipos de servicios.

Insuficiente Recuperación de Créditos.

➤ Insuficiente Gestión de Cobro

La gestión deficiente de los créditos impide la recuperación efectiva por lo que esto trae como consecuencia pérdida a nuestro ejercicio económico. El no exigir a cada trabajador en el cumplimiento de este objetivo fundamental ha provocado que se dejen de ingresar los intereses correspondientes. Existe la posibilidad de éxito si se exige a cada trabajador las evidencias escritas de las gestiones realizadas con los deudores y los factores políticos explorando todas las alternativas posibles de ingresos en los núcleos familiares que se puedan destinar para el pago de la deuda. Se chequearía de forma sistemática este cumplimiento con reflejo en la evaluación de desempeño.

➤ Insuficiencia de las Garantías

Los créditos sociales que no se pueden recuperar por alguna razón justificada cuentan con garantía presupuestaria para los cuales se presenta un expediente debidamente avalado por factores políticos que incluye la devolución del principal y los intereses del crédito. Nos encontramos haciendo estudios y análisis sobre la disminución de la cartera de financiamientos y dentro de las principales causas tenemos: Carencia o poca disposición de las garantías (fiadores) necesarias para solicitar financiamientos según las regulaciones vigentes.

Proyección de soluciones a la problemática de la eficiencia, desde la dirección estratégica.

En el análisis realizado para la solución a este problema o para la búsqueda de soluciones desde el enfoque funcional, se tiene en cuenta la frecuencia e interrelación que deben utilizarse las funciones de dirección es decir: planificación, organización, dirección como función o

reconocidos como liderazgo y el control para lo cual desde el análisis crítico se debe reconocer que no se tomó en cuenta el carácter en forma de espiral del ciclo administrativo. Por lo que no se evidencia eficiencia administrativa, desde una mirada del funcionamiento.

El plan de medidas actual consiste en reorientar las posibles medidas o acciones con un carácter en forma de espiral, para minimizar los efectos del problema detectado.

El proceso de dirección del cambio se concibe desde la concepción dialéctico materialista que considera todo proceso en movimiento, lo que permite reconsiderar la forma de pensar desde la planificación, la organización, ejecución y control de las actividades en el proceso de dirección en el BPA.

El cambio garantiza tener otra mirada desde el pensamiento a la acción que nos permitan identificar la forma de percibir, pensar y sentir con respecto a situaciones que le corresponde enfrentar separando intuitivamente lo correcto de lo incorrecto, lo verdadero de lo falso, lo aceptable de lo inaceptable. Estos aspectos se concretan en planes de acción concebidos desde la proyección con una nueva mentalidad para identificar las brechas que se puedan detectar entre la misión y la visión del BPA.

Otro aspecto que se puede cambiar en la posición tanto personal como grupal de los dirigentes está relacionado con las conductas, actitudes, y la calidad en la toma de decisiones.

El Test de innovación de la organización refleja que la innovación en la entidad es deficiente. El despliegue de la estrategia de innovación se evalúa desfavorable porque no se le presta realmente la importancia necesaria y confirma la necesidad de introducir mejoras continuas en la prestación del servicio lo cual lleva a la preparación, la superación, el conocimiento y el compromiso de la alta dirección y los trabajadores sin excepciones.

Aunque la institución ha logrado nuevos productos financieros de impacto en la población con un soporte tecnológico de avanzada, no se ha logrado en la sucursal ideas innovadoras para adaptar estos recursos al entorno y que tributen a mejorar los resultados obtenidos.

Para resolver el problema se requiere aplicar a la gestión de la sucursal, la innovación organizacional, aplicada al funcionamiento y desarrollo de las actividades administrativas que requiere reconsiderar las funciones de la dirección donde los directivos y funcionarios propicien un accionar para incrementar la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio bancario. Esto incide en la rentabilidad.

Las causas fundamentales del deterioro de la rentabilidad de la sucursal, según el peso o incidencia son: la insuficiente colocación de pasivo, la insuficiente gestión de cobro o recuperación de créditos, inadecuada estructura de ahorro y elevado el nivel de gastos.

Propuesta de Proyectos para la solución del problema.

El proyecto colocación de pasivos: es una innovación organizacional y pretende incrementar el otorgamiento de créditos tanto para materiales de la construcción y/o el pago de mano de obra a personas naturales, como para financiar a las nuevas formas de gestión no estatal, Trabajadores por Cuenta Propias y Cooperativas no Agropecuarias.

Se deben promocionar con más intencionalidad los servicios ventajosos que ofrece el banco por todas las vías posibles, por plegables diseñados por el departamento de marketing, por los medios de difusión masiva del municipio y principalmente a través de los comerciales en las tres unidades organizativas habilitadas con sus estrategias de negocios.

Este cambio puede propiciarse si todos los especialistas comerciales participan conscientemente en esta actividad. Se requiere comprender la necesidad de incrementar los ingresos de la sucursal, para que esta siga siendo la fuente fundamental de formación de pago por resultados. Todos los directivos deben estar involucrados en priorizar esta actividad, que genera los mayores ingresos y se traduce en satisfacción para los clientes que soliciten este servicio.

Se realizaran los asesoramientos, entrevistas y negociaciones con los clientes con el máximo de calidad, utilizando las técnicas comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes y a la vez que sean saludables para el banco y que la recepción de las solicitudes no contenga errores u omisiones que conduzcan a demoras innecesarias, molestias, inconformidad y quejas de los clientes. Se ofertaran flexibilizaciones en la presentación de las garantías, como la utilización de hasta el 50 % de la pignoración de los ingresos futuros y la suma de capacidades, para los financiamientos de la nueva política bancaria. Por lo que las negociaciones y entrevistas con los clientes tendrán extraordinaria importancia en el otorgamiento de nuevos créditos y el cumplimiento de los objetivos deseados.

Los directivos señalarán en la puntualización semanal las incidencias negativas, que afecten la calidad del servicio y que incurran en costos adicionales, teniendo en cuenta la orientación previa de los procesos contenidos en el plan de trabajo individual y funciones a cumplir por los especialistas de las áreas. Es necesario que el comité de créditos realice un análisis efectivo de cada financiamiento y que el Gerente Comercial evalúe el desempeño de cada especialista

y refleje las deficiencias en las evaluaciones semanales y mensuales, para que exista la correcta correspondencia entre lo aportado y lo percibido como pagos adicionales.

Para el desarrollo exitoso de este proyecto se requiere de una alta disponibilidad de los medios informáticos en las unidades organizativas con funciones comerciales, para dar respuesta a las solicitudes de los clientes en el menor tiempo posible.

Semanalmente se controlará el otorgamiento de los créditos de materiales de la construcción y de los TCP, monitoreando el tiempo de respuesta y las causas en caso de que existan incumplimientos.

En el consejo de dirección se evaluará el desempeño de cada directivo, áreas y especialistas a su cargo, profundizando en las causas que generan algún incumplimiento, para adoptar las medidas correctivas y acuerdos necesarios.

Mensualmente se informará en la asamblea de afiliados el incremento de los ingresos por el otorgamiento de los créditos y las medidas para revertir cualquier incidencia negativa que dificulte el correcto cumplimiento de esta actividad.

En las sesiones de capacitación se debatirán con los trabajadores la necesidad de mantener la competitividad en el otorgamiento de créditos de materiales con respecto a BANDEC, brindar un servicio de excelencia enfocado en la satisfacción de los clientes más exigentes.

Las unidades organizativas ubicadas en los consejos populares distantes de la cabecera municipal, se enfocarán en los clientes potenciales, aprovechando las ventajas con relación a la competencia. Manteniendo los estándares de calidad y satisfacción a los clientes dando respuesta en un término de siete días a partir de la fecha de solicitud. Siempre teniendo identificado los recursos que necesitan para la prestación del servicio con calidad. Las medidas de logística planteadas contribuyen en gran medida al cumplimiento de los objetivos estratégicos, disminuir costos y mejorar el servicio al cliente. Las políticas de distribución en el entorno estratégico son muy convenientes porque garantizan el servicio a disposición del cliente en el momento que se requiera.

A través de las verificaciones físicas se comprobará como medida de control interno fundamental, el uso correcto de los financiamientos otorgados y el nivel de satisfacción de los clientes con el recibido.

Como medida de mantenimiento preventivas para minimizar las roturas, cada trabajador al culminar la jornada laboral debe desconectar todos los medios informático y al comenzar la jornada laboral eliminar el polvo que se acumula en esos medios. La auxiliar de limpieza de

forma periódica eliminará el polvo de los ventiladores y los filtros de los aires acondicionados. El informático es el responsable del mantenimiento parcial de los medios informáticos y en coordinación con el departamento de informática de la Dirección Provincial, trasladará los medios que requieran otro tipo de mantenimiento, para evitar roturas totales. El director de la sucursal es el responsable del mantenimiento de los equipos de climatización.

El proyecto para la recuperación de créditos: es también una innovación organizacional y pretende recuperar de forma oportuna los créditos otorgados a raíz de la revolución energética y los otorgados como Nueva Política Bancaria, establecidos en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Para el desarrollo exitoso de este proyecto se requiere el chequeo sistemático de los responsables, semanalmente se evaluará la disminución constante del índice de morosidad o de inmovilizados y la confesión como mínimo de tres expedientes de créditos irrecuperables.

En la puntualización semanal se anotarán las incidencias que impiden el correcto avance de la tarea para evaluar y tomar los acuerdos que correspondan.

Para involucrar a todos los trabajadores a la tarea se informará mensualmente en la asamblea de afiliados el índice de créditos inmovilizados y se explicará la importancia de esta actividad, que además de los ingresos aporta control y disciplina a los clientes.

En el Consejo de Dirección se evaluará el desempeño de cada gestor TCP y trabajadores, haciendo corresponder sus ingresos con el nivel de cumplimiento. Y valorar si es factible mantener a dichos gestores cobradores bajo el contrato de servicio.

El proyecto para la Estructura de ahorro, es también una innovación organizacional y pretende incrementar y darle mayor estabilidad a los pasivos para constar con los recursos financieros necesarios para el otorgamiento de los créditos de la sucursal y financiar los proyectos de infraestructura productiva del país, oportunidad relacionada con la actualización del modelo económico del país.

Para incrementar la cultura de ahorro en la población se necesita además que cada trabajador se convierta en un verdadero agente motivador en su entorno social. Hay que pasar de una posición pasiva a una proactiva que incluya la apertura de cuentas en las propias entidades o puestos de trabajo de cada cliente, aprovechando los momentos actuales de salario o el pago de resultados.

Sin descuidar la estructura de ahorro que solicita el nivel central de un 50 % para los plazos fijos. La sucursal con sus dos unidades organizativas adjuntas fomentarán con mayor

intencionalidad el producto más novedoso del sistema bancario, que lo constituye la cuenta de ahorro asociada a tarjeta magnética, aunque este producto no cuenta con el atractivo de los intereses ventajosos de los plazos fijos, si cuenta con grandes ventajas.

Entre las ventajas se consideran: realizar operaciones de extracción y depósitos en cualquier banco comercial del país, puede utilizar el servicio de la red de cajeros automáticos, puede realizar extracciones y compras en la red de tiendas, incluyendo una bonificación del 4% del precio adquirido.

Además se le puede vincular el servicio de Banca móvil o a distancia, para realizar operaciones que no requieran de efectivo líquido, desde el teléfono móvil o computadora conectada en red.

Promoviendo con arraigo y sentido de pertenencia de la cuenta de ahorro asociada a tarjeta magnética en todos los puestos de trabajo y haciendo uso del buzón habilitado en la sucursal para la solicitud de este producto, se logra además de la satisfacción plena de los clientes con un producto de calidad extrema a tono con las tendencias globales, la estabilidad entre los ahorros ordinarios y los plazos fijos.

El resultado de estos proyectos de innovación se refleja en la estabilización de los niveles de rentabilidad económico – financiera, por lo que posibilita vías de solución.

Conclusiones

El diagnóstico realizado permitió identificar las tareas fundamentales que incide en los mayores resultados. Se vislumbra la necesidad de desarrollar una cultura analítica, para lo que hay que dotar a especialistas y directivos de conocimientos y habilidades, que le permitan realizar un análisis con rigor.

Los proyectos planteados constituyen soluciones que permitirán aprovechar de forma óptima la demanda actual de recursos financieros, prestar un servicio con calidad, superar cualquier dificultad que se presente; y lograr resultados contables positivos con la mayor eficiencia y eficacia, a la altura de lo que espera el país del Banco Popular de Ahorro.

La estrategia estará enfocada en mantener una gestión con la mayor calidad en el servicio, que permita identificar la causa real de los problemas y centrarnos en la solución de estos con la propuesta o acuerdos concretos.

Se otorgará máxima importancia a la puntualización del plan de trabajo y al chequeo o control del cumplimiento de las tareas asignadas, siempre dejando constancia escrita de las dificultades y lo que hay que hacer para resolverlas.

Se diseña el proceso de planificación dirigido a implementar la innovación seleccionada en esta investigación y centrar la atención en el control como función de la dirección, llamando al esfuerzo colectivo de todos los miembros de la entidad para lograr mejor calidad en los servicios y la plena satisfacción del cliente.

Referencias Bibliográficas

1. Amat Salas, Joan; (1993). "El control de gestión: Una perspectiva de dirección". 2da edición, Ediciones Gestión 2000 SA Barcelona.
2. Amat, Oriol (Esp). "Análisis Económico Financiero".
3. Casanovas y Cuatrecasas. Logística empresarial. Edit. Gestión 2000, Barcelona 2011.
4. Cuesta, A. Tecnología de Gestión de Recurso Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial "Félix Varela" y Academia. Cuba 2010.
5. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido la Revolución. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Abril 2016. Cuba.
6. Moubray, John. Organización del mantenimiento en el siglo XXI. Soporte & Cía. LTDA.
7. Materiales docentes del Diplomado. Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial XX Edición.
8. Maldonado, Ricardo. Estudio de la Contabilidad General.
9. M, Ángel Benítez Miranda y María, V, Miranda Dearribas (Cuba). "Contabilidad y Finanzas para la formación de Cuadros de Dirección".
10. Norma Cuban 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada.
11. Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica.
12. Resolución No. 60 de Contraloría General de la Republica.
13. Rodríguez, I y Maceira, G. (Cuba) "Análisis Económico y Financiero".
14. Revista del Banco Central de Cuba. No. 2 del 2015.
15. Revista del Banco Central de Cuba. No. 3 del 2015