

01

Fecha de presentación: septiembre, 2018

Fecha de aceptación: diciembre, 2018

Fecha de publicación: enero, 2019

CREACIÓN

DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS ESPECIALIZADA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE CIENFUEGOS

CREATION OF A SPECIALIZED BUSINESS UNIT IN THE SAVING POPULAR BANK OF CIENFUEGOS

Yoanna Couto Pérez¹

E-mail: ycouto@mail.cf.bpa.cu

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7657-2297>

Marle Pérez de Armas²

E-mail: marletp@ucf.edu.cu

¹Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro. Cienfuegos. Cuba.

²Universidad de Cienfuegos. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Couto Pérez, Y., & Pérez de Armas, M. (2019). Creación de una unidad de negocios especializada en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 7-16. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

El presente trabajo se encamina a potenciar la labor de los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) a partir de crear una Unidad de Negocios Especializada en el Banco Popular de Ahorro (BPA) de Cienfuegos, como área anexa a la sucursal tutelar 4822, para garantizar el incremento de los financiamientos otorgados a este sector. Como resultados principales se obtiene la organización del trabajo y definición de estrategias que permitan el incremento en el otorgamiento de los financiamientos a TCP con la agilidad y calidad requerida y el procedimiento para el funcionamiento de las áreas anexas a sucursales tutelares en el BPA a nivel nacional. Para ello se realizó un diagnóstico de la situación actual del servicio en la Sucursal 4822, un estudio de este segmento de clientes y las limitantes de los procedimientos establecidos, destacándose que con la creación de una Unidad de Negocios Especializada en el BPA se garantiza el incremento de los financiamientos otorgados a TCP.

Palabras clave: Financiamiento, banco popular de ahorro, servicios bancarios, trabajador por cuenta propia.

ABSTRACT

The present work aims to enhance the work of self-employed workers (TCP) by creating a Specialized Business Unit in the Saving popular bank of Cienfuegos, as an area annexed to the tutelary branch 4822, to guarantee the increase in financing granted to TCP. The main results are the organization of work and definition of strategies that allow the increase in the granting of financing to TCP with the agility and quality required and the procedure for the operation of the areas attached to guardian branches in the BPA at the national level. To this end, a diagnosis was made of the current situation of the service in the Branch 4822, a study of this segment of clients and the limitations of the established procedures, highlighting that with the creation of a Specialized Business Unit in the BPA, increases the financing granted to TCP.

Keywords: Financing, popular saving popular bank, banking services, self-employed.

INTRODUCCIÓN

En Cuba, en el año 1993 se pone en vigor el Decreto Ley No. 141/93 que permite el ejercicio del trabajo por cuenta propia, con un regulado número de actividades autorizadas y requisitos para ejercer y que tenían como objetivo mejorar el suministro de algunos servicios básicos a la población y crear nuevas opciones laborales como una de las medidas tomadas en medio de la profunda crisis económica producto de la desaparición del campo socialista. A partir de esta apertura, el estado cubano continuó su proceso de reestructuración económica dictando la Ley 32/2010 con la que se incrementa el número de actividades autorizadas y se flexibilizan varios aspectos para potenciar la actividad: permiso para contratar fuerza de trabajo, recibir créditos bancarios, operar con cuentas corrientes, establecer relaciones con el sector estatal mediante contrato, entre otras. Luego perfeccionada con la Resolución No. 33 del año 2011; momento en que ubica a los llamados cuentapropistas en el término de las micro y pequeñas y medianas empresas (MPyME) (Pérez Villanueva, 2016).

El acceso al financiamiento o microcréditos por parte de los emprendedores es un factor determinante, limitante e insuficiente en el desarrollo, modernización y crecimiento de las MPyME en todo el mundo, aun cuando existen programas e instituciones de apoyo asociadas a la economía de cada país. En Cuba el otorgamiento de los financiamientos formó parte de una medida revolucionaria dentro de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para fomentar el desarrollo y ampliación de las MPyME creadas por los TCP con la aprobación del Decreto 289 de 16 de noviembre de 2011 donde se establecen los principios y procedimientos generales que regulan los créditos y otros servicios bancarios para las personas naturales a partir del cual se establece la Resolución 99/2011 del BCC donde se norman estos otorgamientos (Martín González, 2017).

Todo este proceso de flexibilización trajo consigo el incremento en la demanda del crédito bancario con gran repercusión en el BPA por lo cual se han tomado un grupo de medidas para el desempeño adecuado de este servicio dentro de las que se destacan la creación de la figura del Gestor de TCP como parte del Proyecto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el BCC: "Apoyo a la modernización del sistema bancario cubano", con el objetivo de elevar el nivel de bancarización de la población, ampliar la experiencia en microfinanzas y la capacidad institucional para asumir un incremento significativo de la demanda de créditos (Cuba. Banco Popular de Ahorro, 2016) y la creación de la Unidad de Negocios para Atención a TCP (UNTCP) como resultado de un convenio de colaboración entre la Fundación alemana de cajas de ahorro y el BPA iniciada

experimentalmente en la Ciudad de Trinidad en la provincia de Sancti Spiritus (Cuba. Banco Popular de Ahorro, 2017a).

El BPA en Cienfuegos no está exento a este crecimiento del sector privado con el desarrollo de MPyME así como la demanda a los microcréditos o financiamientos bancarios, razón por la cual desde el 2012 al 2017 se han realizado 622 otorgamientos por importes que van desde 185.4 MP a 29 638.9 MP para los TCP, mantenido un ascenso hasta el 2016, no siendo así en el 2017 (Cuba. Banco Popular de Ahorro, 2017b), sector que al cierre del año 2017 cuenta con un total de 22 891 emprendedores en la provincia de los cuales 12 314 corresponden al municipio de Cienfuegos (Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2017). Las cifras anteriormente descritas evidencian un incremento considerable en los financiamientos otorgados pero insuficientes teniendo en consideración el también, incremento en el número de TCP lo que denota la imposibilidad del BPA de Cienfuegos de acceder a los clientes potenciales, cubrir toda la demanda de este sector y ofertar un servicio con la calidad y agilidad requerida, de ahí su decrecimiento en el año 2017.

Unido a esto, tomando como experiencia la creación de la UNTCP y teniendo en cuenta el incremento de clientes a las instituciones bancarias se comenzaron a crear en el país áreas anexas a sucursales tutelares con el propósito de segmentar los clientes, especializar los servicios y de esta forma lograr mayor número de financiamientos a otorgar o prestación de un servicio determinando con la calidad requerida.

Al cierre de junio del 2018 el BPA en el país cuenta con 22 áreas anexas a sucursales tutelares, las cuales se especializan en financiamiento y otros servicios a personas naturales, trabajadores por cuenta propia, productores agropecuarios, todo tipo de servicios (pequeñas sucursales alejadas de la sucursal tutelar y que no constituyan cajas de ahorro) o la combinación de dos o más de los servicios anteriores.

La creación de estas áreas se ha realizado sin contar un estudio previo de las necesidades reales del mercado y las potencialidades de las sucursales tutelares para asumir esta modalidad por lo que no se cuenta con un procedimiento técnicamente argumentado para la creación de las mismas.

A lo anterior se le adiciona que aun cuando ya existen 22 áreas anexas en el Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) del BPA, no existe una sección que reúna todos los requisitos, instrucciones y procedimientos para poner en funcionamiento este tipo de Unidad de Negocios como área anexa conectada a una sucursal tutelar teniendo en cuenta las normas de control interno, ni adecuaciones en los subgrupos existentes considerando lo atípico de las mismas dados su estructura, lejanía de la sucursal tutelar y

características específicas, sino que existen los procedimientos típicos acorde con las características de las sucursales tutelares.

El objetivo de este trabajo es conocer los principales aspectos que identifican la evolución y desarrollo de la banca así como sistematizar los conocimientos y experiencias que relacionadas con la creación de las Unidades de Negocios en Cuba se han desarrollado en el contexto de la actualización del Modelo Económico; diagnosticar la situación existente en el BPA Cienfuegos en cuanto al comportamiento de los otorgamientos de los financiamientos a los TCP con la finalidad de diseñar el procedimiento para crear una Unidad de Negocios Especializada en el BPA de Cienfuegos así como para el funcionamiento de las áreas anexas facilitando el otorgamiento de créditos bancarios.

El trabajo se divide en tres secciones. En la primera, se plantean los conceptos y antecedentes de la banca de forma general hasta particularizar en el caso de Cuba así como la historia y surgimiento de los microcréditos a nivel mundial y sus especificidades en el contexto económico cubano. En la segunda sección, se describe el sistema bancario cubano vinculado a las políticas del país y a las estrategias comerciales de la banca cubana; la tercera sección contempla la caracterización y situación comercial de las áreas comerciales en el BPA particularizando la provincia de Cienfuegos así como la situación de las áreas anexas a sucursales tutelares en el país. Por último, se muestran las conclusiones y se proponen diversas líneas de investigación a desarrollar.

DESARROLLO

Banca: El diccionario enciclopédico Espasa¹ define banca como: “*Establecimiento público de crédito, descuento, emisión, hipotecario, industrial, etc.*”

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

Bancos Comerciales: Son bancos Intermediarios miembros del sistema bancario de un país que mantienen contacto con ahorradores e inversionistas mediante la captación y préstamo de los recursos monetarios públicos. Están regulados por la banca central y son considerados por los gobiernos para realizarla política monetaria y crediticia (Escoto Leiva, 2001).

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

Antecedentes de la banca

La banca surge mucho antes de la aparición de la moneda. En algunos lugares se realizaban actividades que pueden considerarse funciones bancarias como fue el trueque que aunque no es considerada una actividad bancaria, sirvió de apoyo para dar paso a nuevas formas de negociar. En Mesopotamia y Babilonia en los años 3,400 a.C. y 2,250 a.C. respectivamente, se realizaban depósitos como anticipo de un pago por la guarda y protección de cosechas y otros bienes. En Asiria y Babilonia se crearon actividades y documentos que se utilizaron para realizar las actividades bancarias, se crea el certificado de banco, letras de cambio, órdenes de pago y realizan la administración de bienes. En el Siglo VI a.C. se crean casas comerciales que intervenían en la venta y arrendamiento de casas y tierras y realizaban préstamos con interés y garantías reales (Barrera Ortega, 1998).

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

En el año 1833 surgen casas que realizaban operaciones de ahorro, préstamos y descuentos, pero las instituciones de tipo bancario: la Real Caja de Descuentos y el Banco de Comercio, surgen en 1854. Dos años después, se crea el Banco Español de La Habana, que luego se incorpora a la Real Caja de Descuentos y se convierte en 1881 en Banco Español de la Isla de Cuba. En 1920, debido a la crisis del sistema financiero, el sistema bancario nacional pasó a manos del capital extranjero ya que la debilidad de los bancos no les permitió enfrentar la caída de los precios del azúcar ocurrido en ese período; situación que continúa deteriorándose y alcanza su nivel más crítico en 1932. En 1939 se crea Fondo de Estabilización de la Moneda, pero con funciones limitadas a la actividad de control de cambio. Por tal motivo surge la necesidad de un Banco Central de Cuba lo cual se oficializa de forma jurídica al consignarse en la Constitución de la República de 1940 que la moneda y la banca estarían sometidas a las regulaciones y fiscalización del Estado. Además, la Carta Magna encarga al Estado de fundar el Banco Nacional de Cuba. El proyecto de creación de un banco central

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

En los inicios del triunfo de la Revolución, se promulga la Resolución No. 2 del 17 de septiembre de 1960, que nacionaliza las tres instituciones bancarias norteamericanas que radicaban en Cuba: First National City Bank of New York (Citibank), First National City Bank of Boston y The Chase Manhattan Bank y se integran al Banco Nacional de Cuba; estas eran las instituciones que concentraban una parte considerable de los negocios bancarios del país y permitían que se consolidara el dominio imperialista. Los cambios que se estaban produciendo como parte del programa de justicia social de la Revolución fueron socializando la economía y debilitaban la operatividad del sistema bancario capitalista; por tal motivo el 13 de octubre de 1960 el gobierno revolucionario dictó la ley que nacionalizó 38 bancos comerciales cubanos con un total de aproximadamente 340 sucursales en el país, de ella el 40 % en la capital. Más del 50 % de los municipios que existían no contaban con servicios bancarios (Morales Córdova, 2005).

El servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es intangible y no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. Para la prestación de servicios se debe evaluarla estrategia general de productos y mercados y establecer la cobertura geográfica más adecuada y el tipo de punto de servicio necesario para satisfacer las necesidades del sector mercado.

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

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

especie y en metálico; el más antiguo conocido fue creado en 1478, en Molina de Aragón, Guadalajara (Gutiérrez Nieto, 2005).

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

Según el pakistaní Dr. Akhter Hameed Khan; los microcréditos son pequeños préstamos concedidos a personas económicamente pobres que no pueden solicitar un préstamo bancario tradicional.

La conferencia internacional de los Microcréditos realizada en Washington D., desarrollada el 2 y el 4 de febrero de 1977, con la denominación de Cumbre de Microcrédito 1977, plantea la siguiente definición del microcrédito: "*Los Microcréditos son programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados entre los pobres para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con el objetivo de mejorar su nivel de vida y el de sus familias*". (Yagual, 2017)

El microcrédito es una modalidad del sistema financiero que surge en los años setenta como experimento de un economista de Bangladesh, Muhammad Yunus el cual tenía como hipótesis que la pobreza tiene que ver con el poco acceso que los pobres han tenido históricamente al sistema financiero y que si es posible prestarle dinero con el fin de que empiecen sus proyectos productivos, lograrán mejorar sus condiciones de vida. El experimento fue considerado un éxito y el modelo del microcrédito nació y se fortaleció durante las últimas décadas del siglo XX y la primera década del siglo XXI. El Banco Grameen de Bangladesh es la institución pionera de esta modalidad de crédito que fue replicada por numerosas Organizaciones no Gubernamentales (ONG) y agencias de cooperación internacional como una forma efectiva y rentable de promover el desarrollo económico y finalmente organismos como la Organización de Naciones Unidas (ONU) y el Banco Mundial han adoptado al microcrédito como una solución esencial en contra de la pobreza y lo han incluido en planes como los Objetivos del Milenio donde se estipula que uno de estos objetivos es que se

expanda el acceso a los servicios crediticios para las personas pobres en el mundo (Ariza Góngora, 2014).

El microcrédito moderno, ha ido evolucionando desde mitad de los años setenta y ha marcado las pautas para la creación de otros bancos con experiencias significativas en este sentido como son: Bancosol (Banco Solidario) de Bolivia, El Bank Rakyat de Indonesia (BRI) y El sistema Bank Kredit Desa (BKD) de Indonesia. España se inicia en los años 2001 y 2002, como interés de gobiernos central y locales, instituciones financieras y entidades sociales. En los países en desarrollo comenzó como una actividad financiera institucionalizada, con la formación de cooperativas de crédito tomada de la experiencia alemana de la segunda mitad de siglo XIX (Gutiérrez Nieto, 2005). Cuenta con más de 30 años de desarrollo

en algunos países de Latinoamérica, región líder en este tipo de servicios. Los países con mayor nivel de acceso y cobertura de la región son Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, México y Chile y existen otros en que los que el nivel de alcance del microcrédito es todavía limitado como Argentina, Uruguay y Venezuela (Yagual, 2017).

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

Tabla 1. Microcrédito según países latinos con mayor experiencia y Cuba.

País	Tamaño promedio del crédito	Personal	Sujetos del préstamo
Bolivia	2 951 USD	Sin definición	Microempresas con personalidad natural o jurídica, grupo de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria
Perú	2 909 USD	Sin definición	A personas naturales o jurídicas cuyos Activos Fijos (excepto inmuebles) no superen los 20 000 USD
Colombia	1 316 USD	Hasta 10 personas	Microempresas con personalidad natural o jurídica
Cuba	1 118 USD (27 950.84) CUP	Sin Límites	Personas naturales. Trabajadores por Cuenta Propia. Formas de Gestión no Estatal y Pequeños Agricultores

En Cuba el microcrédito surge con la aprobación del Decreto 289 de 16 de noviembre de 2011 donde se establecen los principios y procedimientos generales que regulan los créditos y otros servicios bancarios para las personas naturales a partir del cual se establece la Resolución 99/2011 del BCC donde se norman estos otorgamientos para las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia y a Otras Formas de Gestión No Estatal (OFGNE) y para los Pequeños Agricultores (PA) que acrediten legalmente la tenencia de la tierra (Martín González, 2017).

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

privados, propiciando el resurgimiento de las microempresas cubanas. Una vez realizada esta apertura de la economía, la cifra de trabajadores privados aumentó a 121 000 licencias en 1994 y tuvo un máximo de 165 000 licencias en 2005; en el 2010 con la Resolución No. 32 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) *Reglamento para ejercer el trabajo por cuenta propia*, de fecha 7 de octubre, se incrementa el número de actividades permitidas de 157 a 178 y se flexibilizaron aspectos como: recibir créditos bancarios, operar con cuentas corrientes, establecer relaciones con el sector estatal mediante contrato, entre otras para potenciar la actividad y seguido a ello, el 6/9/2011, entrar en vigor la Resolución 33 que flexibiliza y perfecciona el reglamento anterior así como incrementa el total de actividades a 181, aprueba la utilización de fuerza de trabajo contratada, cambios en el reglamento tributario, entre otras, ubicando a los TCP en el campo de las micro y pequeñas empresas privadas. Hasta agosto del 2016 se incrementa el total de TCP en el país a 518 479, 361 108 más que en el 2010; las provincias de La Habana, Matanzas, Villa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba agrupan al 65 % del total de cuentapropistas (Pérez Villanueva, 2016).

Cienfuegos a pesar de no ser de las provinciales más representativas, logra un incremento de 5883 licencias en el 2010 a 22 891 al cierre del 2017 (Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2017).

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados el 18 de abril de 2011, en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) sientan las bases para adoptar medidas para flexibilizar el otorgamiento de créditos bancarios a la población y al sector no estatal de nuestra economía. El modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, que deben contribuir a elevar la eficiencia. Los lineamientos 50, 51, 52 y 53, circunscritos en el capítulo de las políticas macro-económicas, plantean concretamente lo referido a la política crediticia que se desea (Cuba. Partido Comunista de Cuba, 2011).

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

El BPA ha diversificado sus servicios y flexibilizado las operaciones con la intención de captar el sector de los TCP y se ha establecido normas y regulaciones para el otorgamiento de financiamientos o microcréditos, así como convenios de colaboración. Se realizó un proyecto de colaboración entre BCC y PNUD con el objetivo fortalecer el sistema bancario, mediante la transferencia de tecnologías, la formación de capital humano y la informatización de los sistemas y procesos financieros. Con el mismo se destaca la necesidad de desarrollar el sistema financiero y elevar el nivel de bancarización de la población; ampliar la experiencia en microfinanzas; la capacidad institucional para asumir un incremento significativo de la demanda de créditos en términos de recursos; logística y personal capacitado en las nuevas modalidades de gestión bancaria y perfeccionar la coordinación crediticia, entre otras. En el marco de este proyecto surge la figura del Gestor de Microcrédito como figura especializada que permite a los bancos acercarse a los TCP (Cuba. Banco Popular de Ahorro, 2016).

Por otra parte, se estableció un convenio de colaboración entre la Fundación alemana de cajas de ahorro

representada por México y el BPA para la creación de Unidades de Negocios para Atención a TCP (UNTCP) e iniciada experimentalmente en Trinidad, Sancti Spiritus.

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Desde los comienzos de la implementación de los microcréditos, las entidades financieras de todo el mundo se dedicaron a diseñar diversas formas de acceder a los clientes mediante estrategias comerciales que vincularan al banco con los emprendedores y un ejemplo de ello lo constituyen La Fundación Alemana de las Cajas de Ahorro para la Cooperación Internacional (Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation), así como la Asociación de las Cajas de Ahorro del Estado Federado de Baden-Wurtemberg y el Banco Regional de Baden Wurtemberg quienes representan las cajas de ahorro alemanas en diferentes convenios internacionales tal es el caso de México donde en las cajas populares mexicanas se brinda atención personalizada con el fin de solucionar los problemas financieros a los grupos sociales menos favorecidos (Urbiola Solís & Lara Gómez, 2003).

En Honduras, en octubre de 2015, la SKF y la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) firmaron un Memorando de Entendimiento con el fin de contribuir a potenciar las oportunidades para una mayor inclusión y educación financiera en el marco de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF).

Otro tipo de estrategia para fomentar la actividad crediticia es la especialización de los bancos comerciales la cual se ha desarrollado y perfeccionado desde los años 90. En 1997 se crea CREDIFE perteneciente al Grupo Financiero del Banco del Pichincha en Ecuador referente a nivel nacional e internacional de un manejo comercial de microfinanzas debido a que existen pocos modelos a nivel latinoamericano de bancos con el nivel patrimonial del Banco del Pichincha que incluyan en sus líneas de productos, servicios financieros para la microempresa. Surge tomando la experiencia de BANCOSOL (Banco Solidario de Bolivia) por la necesidad, previamente estudiada, de un importante mercado del sector de la microempresa que no era atendido.

En Cuba, además del proyecto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Central de Cuba (BCC), existe el convenio de colaboración entre la Fundación alemana de cajas de ahorro (SPK) y el BPA el cual se inicia experimentalmente en el 2016 con la creación de una Unidad de Negocios para atención a TCP. El proyecto es un experimento que está desarrollando el

país de conjunto con la SPK con el propósito de facilitar créditos bancarios a negocios y emprendimiento de los TCP, a partir de una novedosa concepción: los gestores representantes del banco se desplazan hacia los negocios a proponer los servicios y en el mismo lugar tramitan la solicitud de los interesados similar al Gestor de microcrédito creado en el proyecto PNUD-BCC. Como parte del proyecto se encuentra el asesoramiento y entrenamiento.

Otra de las estrategias adoptadas por el BPA es la creación unidades de negocios como áreas anexas a sucursales tutelares encaminadas a segmentar los servicios y teniendo como base el trabajo de UNTCP, características estructurales, funcionales y físicas de las sucursales así como la utilización de Gestores de microcréditos, en caso de unidades para servicios a TCP, surgidos en la implementación del proyecto PNUD-BCC.

El BPA fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su Capital fue aportado por el Estado cubano y bajo el precepto de un funcionamiento independiente lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria. Realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997, mediante la cual el BCC, además de ratificar la Licencia originalmente concedida en su creación, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

En la provincia de Cienfuegos existe un total de 14 sucursales; 6 cajas de ahorro y 2 áreas anexas a sucursales tutelares distribuidas en los diferentes municipios.

La gestión comercial, aunque mantiene su orientación hacia el segmento de particulares y ampliar la captación de pasivos, presta servicios al sector corporativo al cual se le ha sumado el sector TCP y PA para quienes también el BPA ha diseñado una serie de productos.

Como parte de la nueva política bancaria y el otorgamiento de facilidades financieras a TCP, el BCC aprobó en noviembre del 2011, las Resoluciones No. 99, 100 y 101 como respuesta a los cambios del modelo económico en el país. De esta forma, se regulan principios y

procedimientos generales para el otorgamiento de créditos a estos trabajadores, así como la posibilidad del uso de otros servicios bancarios y facilitar la comercialización.

El artículo 8 del Decreto 289, que forma parte de la Resolución No. 99 del BCC, refiere la concesión de créditos a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia y a otras formas de gestión no estatal, para financiar la compra de bienes, insumos y equipos y para cualquier otro fin que contribuya al adecuado funcionamiento de la actividad.

Los TCP podrán acceder al crédito bancario mediante Líneas de Crédito o Préstamo para:

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

Además del otorgamiento de financiamientos, el BCC en la Resolución 100/11, establece que los TCP, pueden abrir cuentas corrientes en los bancos y pueden hacer uso de ella para realizar el pago de obligaciones tales como impuestos, contribuciones, servicios de electricidad, teléfono, gas, agua, y otros derivados de las actividades autorizadas, mediante la utilización del instrumento de pago; de esta forma se instruye a este sector en el uso de los documentos mercantiles, instrumentos de pagos y títulos de créditos, según las características de las transacciones. La Resolución 101 del BCC, define un grupo de ellos, tales como, la transferencia bancaria, el uso del cheque, las órdenes de cobro, las tarjetas de débitos o créditos, la carta de crédito local, la letra de cambio y el pagaré.

Toda esta apertura trae consigo una demanda de este servicio; en los dos primeros años de la aplicación de esta política existió un bajo nivel de otorgamiento de financiamiento por diversas causas, entre las que se encontraba el poco conocimiento de los trabajadores bancarios sobre el microcrédito, el bajo nivel de la cultura financiera en la población y la subdeclaración de ingresos por parte de los TCP.

En la provincia de Cienfuegos la demanda se incrementa considerablemente no solo por la apertura y

flexibilizaciones del sistema bancario sino por el incremento del número de TCP.

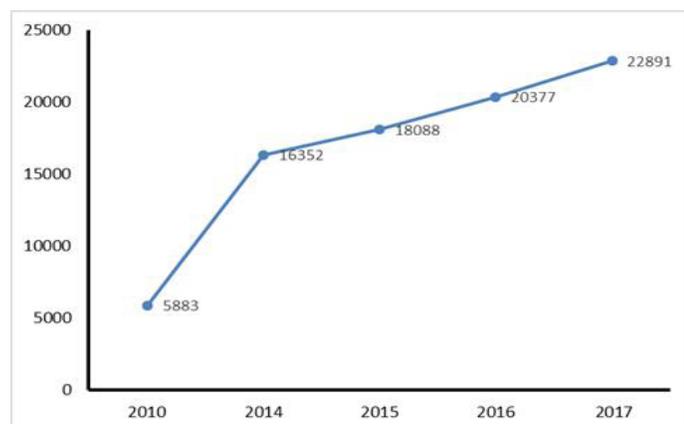


Figura 1. Total de licencias otorgadas a TCP en la Provincia de Cienfuegos.

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

En el BPA una de las medidas que más influyó, en ese ascenso, fue la creación de la figura del Gestor de Microcrédito para la atención de los TCP y OFGNE en el marco del Proyecto PNUD-BCC iniciado experimentalmente en provincia de Holguín el cual dentro de sus funciones tiene brindar una atención personalizada, asesoría financiera, profundizar en los análisis de los financiamientos, acortar los tiempos de respuesta a los clientes y dar seguimiento a los financiamientos otorgados (Cuba. Banco Popular de Ahorro, 2016).

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

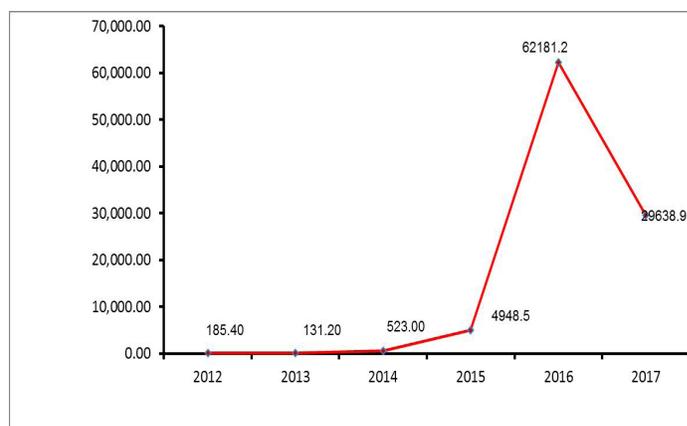


Figura 2. Importe otorgado mediante financiamientos a TCP en la Provincia de Cienfuegos (2012-2017).

Para el análisis de esta situación se elaboró un Diagrama Causa-Efecto donde se relacionaron las causas que inciden en la disminución del total de otorgamiento de financiamientos a TCP las cuales fueron analizadas por un grupo de expertos integrado por dirigentes y técnicos de experiencia en la actividad, evaluando las mismas en una matriz de ponderación y obteniendo como resultado que las que las de mayor incidencia son:

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

Se realiza, además, un estudio de la carga de trabajo de los especialistas comerciales en las sucursales, encargados de realizar todas las funciones de la banca corporativa y PA a los que se le suma el otorgamiento y seguimiento de los financiamientos a TCP los cuales llegaban a la sucursal a través del Gestor de microcrédito o interés individual debido a que un gestor era insuficiente para realizar esta tarea; colapsando de esta manera el servicio en el área comercial de la sucursales principalmente del municipio de Cienfuegos y evidenciando la necesidad de crear un área especializada para este sector de clientes.

Con el incremento de la demanda en los servicios bancarios a partir de los nuevos productos que se ofertan se han creado áreas anexas a la sucursal tutelar que, por razones de espacio o especialización de los servicios, se encuentran fuera del local de la sucursal.

En la actualidad existen en el país un total de veintidós de estas áreas anexas, dos de ellas en Cienfuegos especializadas en varios servicios que permiten dar a los clientes una atención personalizada y con la profesionalidad requerida los cuales se contabilizan en tiempo real a partir de la conectividad existente. Algunos de estos servicios son:

- Otorgamiento de préstamos a la población a partir-Nueva Política Bancaria (Créditos para materiales de construcción y/o mano de obra y financiamientos a Damnificados).
- Otorgamiento de financiamientos a TCP.
- Otorgamiento de financiamientos a PA.
- Otorgamiento de financiamientos a Empresas Estatales.
- Extensión de todos los servicios que presta la sucursal a personas naturales y jurídicas hacia zonas distantes que incluye en algunos casos cajeros automáticos.

No existe en el BPA un procedimiento que regule y norme la creación de estas áreas; las mismas han surgido bajo criterios no fundamentados y sobre la base de necesidades prácticas y muy puntuales que repercutieron en algún momento en quejas de los clientes, formuladas oficialmente o no; deficiente calidad del servicio; demora en los tiempos de respuesta; falta de preparación y especialización del personal bancario; entre otras.

Por otra parte la operatividad de estas áreas en la realización a las funciones para las cuales fueron creadas y atendiendo a sus particularidades no se encontraban definidas en Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) del BPA sino que las operaciones básicas se incluían en los distintos grupos del MIP obviando las especificaciones existentes por sus características en cuanto a estructura organizacional, lejanía de la sucursal tutelar, condiciones físicas del local, etc.

Uno de los aportes de este trabajo consiste en la propuesta de modificaciones a dicho manual de forma tal que se adecuara a las características de estos locales lo cual fue aprobado por Comité de Organización y Procedimientos del BPA (COP) mediante el DAP 71/2018 de fecha 31/7/2018 y publicado Versión 18.07 del MIP de la Dirección de Análisis y Procedimientos (DAP) del BPA.

CONCLUSIONES

Este trabajo aborda una aproximación a los conceptos generales vinculados a la actividad bancaria tomando como base los antecedentes a nivel mundial, regional y del país a través de una revisión de la literatura

Contribuya un mayor conocimiento de la relación del BPA con los TCP y viceversa, el mejoramiento en la calidad del servicio en cuanto a distinción, agilidad y profesionalidad cuya aplicación puede traducirse en el logro de mejores resultados para el municipio, la provincia y el país, con el consecuente aporte al bienestar social en general.

El análisis se realizó partiendo de la experiencia en microfinanzas de los principales bancos en el mundo que fomentan esta actividad desde sus inicios hasta llegar a la modalidad de financiamientos en Cuba dirigida al fortalecimiento del trabajo por cuenta propia lo cual repercute directamente en la economía familiar y en el desarrollo local

La creciente demanda en los servicios bancarios para el otorgamiento de financiamientos a TCP refleja la necesidad de crear una Unidad de Negocios Especializada para este sector de clientes como área anexa a la sucursal tutelar de manera que se garantice un servicio con la agilidad y profesionalidad requerida e incrementar los financiamientos otorgados lo cual repercute en los ingresos bancarios.

Con la inclusión en el Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA de las características y normas regulatorias de la operatividad de las áreas anexas a sucursales tutelares se logra una homogeneidad del trabajo de estas áreas a nivel nacional.

Para lograr la creación de áreas anexas a sucursales tutelares especializadas en los servicios que demande cada región, con objetividad y atendiendo a las características de cada sucursal, se hace necesario el diseño de un procedimiento que permita la homogeneidad en los parámetros a tener en cuenta y los pasos a seguir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza Góngora, L. E. (2014). *Viviendo el crédito cara a cara. Representaciones sobre el microcrédito y sus relaciones de poder* (Tesis de grado). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Barrera Ortega, J. (1998). Un paso más en la automatización del sistema bancario cubano. *Banco Central de Cuba*, 2, 26-27.
- Cuba. Banco Popular de Ahorro. (2016). Instrucción Transitoria No. 373. Metodología para el otorgamiento de financiamientos a trabajadores por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal, en el marco del Proyecto PNUD-BCC. La Habana: BPA.
- Cuba. Banco Popular de Ahorro. (2017a). *Estadística de financiamientos otorgados* (Estadístico) (p. 1). Cienfuegos: BPA.

- Cuba. Banco Popular de Ahorro. (2017b). Manual de Crédito Unidad de Negocios para Atención a Trabajadores por Cuenta Propia (UNTCP). Manual de Instrucciones y Procedimientos. La Habana: BPA.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2017). *Estadística de Trabajadores por Cuenta Propia* (Estadístico No. OM 667). Cienfuegos: MTSS.
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social. La Habana: PCC:
- Escoto Leiva, R. (2001). *Banca comercial* (1.ª ed., Vol. 1). Costa Rica: EUDEN Universidad Estatal a distancia.
- Gutiérrez Nieto, B. (2005). Antecedentes del microcrédito. Lecciones del pasado para las experiencias actuales. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, 51, 25-50. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/cic/revcir/y2005i51p25-50.html>
- Martín González, M. (2017). Un atajo para el cuentapropismo. Juventud Rebelde. Recuperado de <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2017-06-07/un-atajo-para-el-cuentapropismo>
- Morales Córdova, M. I. (2005). Che: el hombre que necesita la banca revolucionaria. Banco Central de Cuba, 2.
- Pérez Villanueva, O. E. (2016). 'PYMES en Cuba: utopía o realidad necesaria? Cuba y la economía. Recuperado de <https://cubayeconomia.blogspot.com>
- Roldán de Montaud, I. (2004). La banca de emisión en Cuba (1856-1898). Estudios de historia económica, 44. Recuperado de <http://digital.csic.es/handle/10261/8783>
- Sánchez Cruz, J. (1998). Cambios en la banca cubana. Banco Central de Cuba, 2, 4.
- Urbiola Solís, A. E., & Lara Gómez, G. (2003). Vida simbólica y organizaciones El caso de las organizaciones de ahorro y crédito popular. IZTAPALAPA. Ciencias Sociales y Humanidades, 55, 143-167. Recuperado de <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/index>
- Yagual, J. C. (2017). Los microcréditos y el desarrollo sostenible en el territorio comunal del cantón «Santa Elena» (Tesis de Maestría). Guayaquil: Universidad de Guayaquil.