



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Procedimiento de planificación de inversión para incrementar el servicio
bancario en el Banco Popular de Ahorro**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en contabilidad

Autor: Lic. Andrés Mejias Coello

Tutor: Dr.C Marcelino Limonta Duverger

Guantánamo

2018

PENSAMIENTO

Entonces, vamos a la utilización racional de todos los recursos para poder planificar y desarrollar nuestra economía sobre bases reales.

Fidel Castro Ruz

DEDICATORIA

DEDICO ESTE TRABAJO A MIS PADRES Y A MI FAMILIA.

AGRADECIMIENTOS

La realización de esta tesis, en gran parte fue posible, gracias a la colaboración, orientación y estímulo de un conjunto de personas, que sin ellas no se hubiera podido lograr.

Al tutor **Dr. C. Marcelino Limonta Duverger** por su atención y apoyo incondicional durante la investigación.

A la dirección provincial del Banco popular de Ahorro de Guantánamo y al departamento de contabilidad y finanzas, por su ayuda y disposición a colaborar siempre.

A todos aquellos que con su experiencia y voluntad hicieron posible el cumplimiento de este objetivo y que no fueron mencionados. A todos, Muchas Gracias.

RESUMEN:

Es conocido que una de las principales problemáticas que ha enfrentado el Banco Popular de Ahorro en los últimos 20 años, es la falta de sucursales que sean capaces de satisfacer la demanda de clientes que asiste a diario a estas instituciones financieras en busca de los servicios que ellas ofertan y que se han convertido en vitales para la población cubana.

El presente trabajo se ha trazado como objetivo el diseño de un procedimiento, para el perfeccionamiento de la planificación de la inversión para de esta forma incrementar los servicios bancarios prestados.

La investigación consiste en un instrumento metodológico, que integra un diagnóstico situacional de la calidad de los servicios bancarios, para determinar los factores que atentan contra la calidad de los mismos, combinado con el análisis de factibilidad que permite aportar recursos en función de las prioridades establecidas.

La aplicación de la investigación en el Banco Popular de Ahorro en la provincia de Guantánamo demostró que la construcción de una nueva sucursal bancaria en el reparto Caribe sería muy beneficiosa para los residentes de dicho reparto, así que permitió conocer su rentabilidad, mostrando un Valor Actual Neto >0 con importe monetario de \$2 551 552,74, con una recuperación de la inversión aproximadamente de un año y medio y un Índice de rentabilidad >1 reflejando la misma condición favorable que el VAN.

Se toma la decisión de realizar la construcción de esta nueva sucursal bancaria por parte del organismo rector de esta red de oficinas que es la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro.

INDICE

Contenidos	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
	6
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL MARCO REFERENCIAL	
	6
1.1 La planificación de la inversión, antecedentes y métodos	
1.2 Decisiones de inversión	12
1.3 Diagnóstico de la población Guantanamera	18
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN PARA EL INCREMENTO DE LOS SEVICIOS BANCARIOS.	21
2.1 Descripción general del procedimiento	21
2.2 Determinación de los factores que influyen en la calidad del servicio	24
2.3 Estudio de factibilidad	29
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA INCREMENTAR LOS SERVICIOS BANCARIOS EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO.	37
3.1 Caracterización de la empresa en la que se aplicó el procedimiento	37
3.2 Aplicación del procedimiento en la empresa seleccionada	43
3.3 Análisis e interpretación de los resultados	54
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	78

INTRODUCCIÓN

En sus inicios, la calidad fue un recurso que las industrias utilizaban para hacer cumplir a los proveedores una serie de especificaciones y requerimientos técnicos. Es sólo a partir de los años cincuenta que las empresas manufactureras la imponen en todo el proceso productivo.

Primero las empresas norteamericanas en los años 70 y después las europeas en los 80, generalizan el concepto de calidad en todos los sectores como un intangible indispensable a alcanzar y la amplían hasta convertirla en la estrategia clave durante el proceso de satisfacción del cliente.

Dos fueron las escuelas que primero se abrieron al campo de la calidad en los servicios. La primera fue la escuela nórdica, representada por Groaros, Gummeson y Lehtinen. Ellos establecen la distinción entre la calidad técnica, que identifica el servicio que recibe el cliente, y la calidad funcional, que identifica la manera como éste se ofrece. La segunda escuela fue la norteamericana, cuya repercusión ha sido bien fuerte durante los últimos años, representada por Zeithaml, Parasuraman y Berry. (Valls, 1999).

En la actualidad son cada vez más las empresas que adoptan criterios de calidad, teniendo en cuenta la competitividad del mercado y la serie de costos asociados a la no calidad, unos visibles y otros más ocultos como la pérdida de clientes, de tiempo, de capacidad, de imagen, de entusiasmo de los trabajadores, reducción de la curva de aprendizaje y de la curva de experiencia.

Las transformaciones que se llevan a cabo hoy en la economía cubana favorecen y exigen al mismo tiempo la preocupación por la calidad en las organizaciones de servicios, el sector financiero no constituye precisamente una excepción. De esta manera la calidad es un factor que les impone la competencia, les exige el mercado, les demanda el cliente y de ella depende el éxito y crecimiento de cada institución. Por otro lado, los cambios que se presentan en las relaciones

económicas en particular le imponen cada vez más a las instituciones financieras redefinir la cartera de sus productos, una mayor rapidez en la aproximación de los mercados a través de una expansión o modificación de sus canales de distribución (red de oficinas, cajas de ahorro, cajeros automáticos, Terminales de Puntos de Ventas (TPV), banca a distancia, y otros para poder generar más ingresos que gastos y tener una mayor predisposición para asumir riesgos.

Es imprescindible en una organización con orientación al consumidor velar por la satisfacción del cliente, por lo que la calidad del servicio, es un objetivo muy importante a alcanzar y necesario para mantener la capacidad de la actividad desarrollada. No se puede comprobar plenamente hasta que el mismo se utiliza, pero hace falta atraer primero al cliente al servicio, y para ello se requieren, además de calidad, otros estímulos, de ahí la necesidad de identificar las causas que inciden en el mejoramiento de la calidad de los servicios en una empresa según su misión, objetivos, prioridades de trabajo, y necesidades de los clientes.

El Banco Popular de Ahorro en los últimos años ha venido ejecutando acciones que tributan al cumplimiento de uno de los objetivos de trabajo hasta el 2030: **Brindar un servicio con calidad y distinguirse por él.** En correspondencia con dicho objetivo, se han definido prioridades básicas del BPA, y una de ellas es: Garantizar una mayor calidad en el servicio de sus clientes, para ello se han desarrollado en todas las provincias del país, Activos de Calidad, con el objetivo de detectar los factores que inciden directa o indirectamente en la calidad, pero aún todas estas acciones no resuelven el gran problema con que contamos hoy en la banca cubana que está relacionado con la alta demanda de los servicios por parte de la población y la poca red de sucursales con las que se cuenta a nivel nacional provocando que colapse el servicio, y por consiguiente la calidad con que este se presta, no es la mejor.

Otros factores que han venido influyendo en el impacto negativo de una prestación de servicios con calidad han sido los problemas administrativos y

organizativos, la fluctuación y pérdida de motivación de la fuerza calificada, el desaprovechamiento de la jornada laboral, se supervisa con poca frecuencia a las sucursales para comprobar los estándares de calidad instrumentados por las instituciones y demás aspectos que inciden en el servicio a la población, necesidad de valorar la posibilidad de tener bancos agentes para la ampliación de los servicios, en ocasiones existe demora en la tramitación de las inquietudes y quejas de la población.

La presente investigación se enmarca en el Banco popular de Ahorro en lo adelante (BPA) en la provincia de Guantánamo, teniendo como antecedente la falta de profundidad científica en la planificación de la inversión lo cual imposibilita tomar las decisiones correctas que conlleven al incremento del servicio bancario con calidad en dicha institución.

En plena correspondencia con lo anteriormente planteado se ha diseñado el siguiente problema:

Problema: ¿Cómo perfeccionar la planificación de la inversión del servicio bancario en el Banco Popular de Ahorro?

Hipótesis: La aplicación de un procedimiento de planificación de inversión basado en técnicas de administración financieras y otras herramientas de planificación posibilitaría el análisis de factibilidad económico-financiera y con ello el incremento del servicio bancario con calidad.

Objetivo General: Elaborar un procedimiento de planificación de la inversión que permita el análisis de la factibilidad económico - financiero para incrementar el servicio bancario en el Banco Popular de Ahorro.

Objetivos específicos:

- 1- Diagnosticar la población objeto del servicio bancario.
- 2- Diagnosticar la situación actual de la calidad del servicio en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.
- 3- Validar el procedimiento propuesto.

Objeto de Investigación: Proceso de planificación de la inversión.

Campo de Acción: Decisión de inversión mediante técnicas de evaluación de proyecto de inversión.

La justificación de la investigación se basa en la importancia del incremento de los servicios bancarios prestados por las instituciones correspondientes de la provincia de Guantánamo, de la calidad con que tienen que ser prestados dichos servicios, así como la necesidad de elevar la cantidad de sucursales en la provincia y a nivel nacional, ya que no solo es una necesidad microeconómica sino a nivel de país, de acuerdo con el aumento considerable de la demanda por parte de los clientes que solicitan a diario los servicios a los cuales tienen derecho, producto a que el BPA ha venido creciendo en servicio pero se ha olvidado de la infraestructura tendencia descendente que se ha venido apreciando. Por ello, determinar cuál es la necesidad de nuestra población que son nuestros clientes y a ellos nos debemos en cuanto a servicio bancario se trate amerita una gran importancia, así como la cantidad de recursos a emplear para ello.

El procedimiento propuesto pretende lograr, desde la alternativa propuesta, una mejoría en las prestaciones de los servicios y una mayor satisfacción de la población por los servicios ofertados por las sucursales bancarias del BPA. Finalmente, darle solución al problema relacionado con el incremento de los servicios bancarios, constituye uno de los elementos recogidos en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución¹: incrementar y diversificar las ofertas de productos bancarios a la población para estimular el ahorro y el acceso a los servicios financieros [...]. Asimismo, Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes según las posibilidades de la economía(L-35,L-36). En cuanto al tema de la planificación de las inversiones se sigue planteando que, se continuará orientando las inversiones hacia la esfera productiva y de los servicios, así como a la infraestructura

¹ PCC, VII Congreso del Partido Comunista de Cuba., "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución". Cuba, 2011 [124]

necesaria para el desarrollo sostenible, garantizando su aseguramiento oportuno, para generar beneficios a corto plazo. Se priorizarán las actividades de mantenimiento constructivo y tecnológico en todas las esferas de la economía (L-89).

Desde el punto de vista teórico - práctico, se localiza una amplia literatura de autores clásicos, nacionales y extranjeros en el tema de la Planificación, Toma de decisiones, Inversiones y en un grupo de importantes investigadores y estudiosos de la temática, que combina los elementos de la teoría con su aplicación en campos afines a los que se abordan en esta tesis.

Resultan también referentes los documentos normativos y legislativos, desde el punto de vista institucional, del Estado y el Gobierno. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, han servido de pauta y actualidad al desarrollo de la investigación. Las bondades que brinda el acceso a Internet enriquecen el universo referencial, al propiciar el estudio de aspectos relacionados con los temas tratados en la tesis, tanto los vinculados con el enfoque matemático, computacional, contable y organizativo, como aquellos que tienen que ver con la actualización científica en general.

El informe se estructura en: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos. El primer capítulo tiene como objetivo fundamentar teóricamente el objeto de estudio y el resultado de la revisión bibliográfica. El segundo capítulo está orientado a la fundamentación del procedimiento teórico-metodológico que constituye la principal novedad de la investigación. En el tercer capítulo se realiza la aplicación y validación del procedimiento propuesto. Al final, se muestran los principales anexos que complementan la investigación realizada.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS MARCO DE REFERENCIA

1.1 La planificación de la Inversión, antecedentes y métodos

Los antecedentes de la planificación se remontan a los siglos XVII, XVIII y XIX². La referencia recoge la Aritmética Política de sir William Petty (1678). Esta teoría tuvo su expresión en las medidas de políticas económicas devenidas de la observación. Con la tabla económica de Francois Quesnay (1758) devino un nuevo pensamiento económico, la proclamación del derecho natural como la base del comportamiento económico y social. Defendió las banderas del libre comercio mediante el famoso "*laissez faire, laissez passer*"³. Ernest Engel (1857) formuló la ley del comportamiento del consumo. Adam Smith (1776) inicia el pensamiento clásico sobre el funcionamiento de la economía mediante el uso conjunto de la lógica y el conocimiento empírico. Dentro de esta corriente, David Ricardo desarrolla el modelo abstracto en economía, la teoría del valor-trabajo y la noción de la plusvalía, la cual fue criticada y reelaborada por Carlos Marx en su obra *El Capital*. En ella, Marx dedica una parte considerable a los modelos de reproducción simple⁴ y ampliada⁵, vital para el desarrollo de la planificación en general.

En el siglo XX, aparece la economía matemática con León Walras (1834 - 1910), con el propósito de expresar en forma matemática la teoría económica; por otra parte, Vilfredo Pareto (1848 - 1923)⁶ crea la técnica que separa los "pocos vitales" de "los muchos triviales" o sea, la regla del 80 - 20 % utilizada en algunos estudios como instrumento de programación.

² Pulido, A., Modelo econométrico, tomo I. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 70, 2007

³ Vicéns, J., Econometría y contrastación empírica. Concepto e historia. http://webcache.googleusercontent.com/search?cache=Csjfxw0uplgj:https://www.uam.es/otroscentros/Klein/doctras/doctra_9801.pdf+&cd=11&hl=es&ct=clnk&gl=cu[Consulta:18 de agosto 2015]

⁴ Marx, C., El Capital. Crítica a la Economía Política. Tomo 1. Editora de Ciencia Sociales, La Habana, Cuba, 512524, 1980

⁵ Marx, C., El Capital. Crítica a la Economía Política. Tomo 2. Editora de Ciencia Sociales, La Habana, Cuba, 372-462, 463-495, 1980

⁶ Sánchez, G., Introducción a la Econometría. http://webcache.googleusercontent.com/search?qq=c+ache:M4M+y_97w-f0J:www.alasala.cl/wp-content/uploads/2015/05/econom1.pdf+&cd=19&gl=cu[Consulta:24 de agosto 2015].

En la antigua Unión de República Socialista Soviética (URSS) a finales de 1920, fue aprobado el plan GOEROL, el cual preveía construir los fundamentos de la economía socialista. En febrero de 1921, por iniciativa de Lenin, fue creada la Comisión Estatal de Planificación (Gosplan)⁷. En igual etapa, con la crisis de 1929, la teoría de Keynes⁸ reconoce su efecto destructivo vinculado a la acción de las leyes espontánea del mercado y la necesidad de un capitalismo regulado con la participación del Estado. La proposición mencionada fue criticada por los continuadores de las teorías “neoclásicas” del crecimiento económico, por considerar los gastos del Estado, la causa del déficit del presupuesto nacional y de la acentuación de la inflación. A pesar de sus limitaciones, al finalizar el período de ciclo económico, según Pulido, A (2007) [12], empiezan a plantearse modelos multiecuacionales con el caso del economista holandés Jan Tinbergen (1937-1939)⁹. A finales de los años 30 y en todo el desenvolvimiento de la década del 40, se despliegan nuevas disciplinas comprendidas dentro de la programación matemática para resolver problemas de toma de decisiones económicas estrechamente vinculadas a las demandas de la segunda conflagración mundial y para enfrentar las exigencias de las grandes corporaciones.

El autor de la referencia anterior destacó en esta dirección los trabajos teóricos de un grupo de autores, entre los cuales Oscar Lange (1958)¹⁰, el cual abordó como proceso básico la planificación de la economía¹¹. En marzo de 1960, se crea con la Ley 757, la Junta Central de Planificación. El año 1962 se proclamó como “Año de la Planificación”. Ernesto Guevara elaboró el sistema presupuestario de financiamiento bajo un enfoque integral de cada uno de sus componentes, estrechamente ligado y coordinado con arreglo a los principios de la planificación. En igual período, aparecen los primeros planes de desarrollo estratégico de la Revolución Cubana.

⁷ Achishkin, A. y otros., Planificación de la Economía Nacional. Editorial Progreso, Moscú, URSS. 1981

⁸ Su obra, Teoría general de la ocupación el interés y el dinero constituyó la base de la teoría del capitalismo regulado.

⁹ Pulido, A., Modelo econométrico, tomo I. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 71, 2007

¹⁰ Pulido, A., Modelo econométrico, tomo I. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 75, 2007

¹¹ Lange, O., Introducción a la econometría. Edición Revolucionaria, La Habana, Cuba, 15-17, 1968

A finales de la década del 70, surge la publicación del Time Series Análisis de Box & Jenkins, que brinda un nuevo enfoque (modelos univariantes de series temporales, conocidos como modelos ARIMA) para explicar mejor el comportamiento y relación de las variables económicas en un sistema económico internacional completamente desestabilizados¹². En esta situación, las ciencias económicas tanto capitalista como socialista, independientemente de sus diferencias, tratan de estudiar la planificación no solo hacia lo interno de las empresas sino de toda la sociedad. Por su importancia para ambos regímenes, se hace necesario darle tratamiento al sistema de conceptos, categorías, principios y métodos para su mejor comprensión y utilización eficiente.

De acuerdo con Fernández, E¹³: quien cita a diferentes autores, se tienen las siguientes definiciones: "La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981). "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982). "Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales"(Terry, 1987). "la planificación es el proceso de la actividad subjetiva del hombre, y los planes son el resultado práctico de dicha actividad¹⁴". (Zumaquero, 1983). "Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). "Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir. Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas"(Stoner, 1996). "Es el proceso de

¹² Sánchez, G., Introducción a la Econometría. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:m4my97w-f0J:www.alasala.cl/wp-content/uploads/2015/05/econom1.pdf+&cd=19&gl=cu> [Consulta: 24 de agosto 2015]

¹³ Fernández, E., Planificación. <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml> [Consultado el 30 Abril de 2016]

¹⁴ Zumaquero, O., Economía de la Agricultura Socialista. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 322, 1983

establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998). "Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

A partir de las definiciones de planificación expuestas por Fernández, E., se considera la existencia de elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas) antes de la ejecución de las acciones; lo que implica un proceso de toma de decisiones y de previsión (representación del futuro deseado). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro; segundo, debe indicar acciones; tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

En la Resolución 276/03 (actualizada) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) [9], "Indicaciones generales sobre la planificación empresarial" se plantea:

En el socialismo, la planificación no es solo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encauzar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es ante todo, un proceso político e ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo e individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia de los requerimientos de la economía nacional.

Por otra parte sigue refiriendo que "la planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores." A estos conceptos se adscribe el actual estudio.

Otros conceptos de planificación similares a los anteriores se pueden encontrar en Cuello, J. (2016)¹⁵ . “Teoría de la planificación”; Soriano, M. (2016). Primera parte. ”Introducción a la planificación del desarrollo” y otros.

Fernández, E (2016) [5], apoyado en Stoner, plantea que existen diversas clasificaciones acerca de la planificación: los gerentes usan dos tipos básicos de planificación: la planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica (largo plazo, administración estratégica) está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa (corto plazo, administración operativa) muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle, así como el período que abarque, los que pueden ser: planificación económica y social, planificación física o territorial. Finalmente, la tipificación y su alcance, de acuerdo con el autor, puede realizarse por área funcional: producción, comercial, mantenimiento, finanzas, interdepartamentales y de toda la organización. Considerando, además, como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo.

Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente. Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas. Esta clasificación es similar a la de los autores anteriormente citados.

¹⁵ Cuello, J., Teoría de la planificación. <https://www.google.com/search?q=planificaci%C3%B3n&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:eses:oficial&client=firefox-a&channel=np&source=hp#channel=np&q=modelos+y+tipos+de+planificaci%C3%B3n>
 . [Consultado el 30 Abril de 2016]

Retomándose nuevamente la Resolución 276/03 (actualizada) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) [9], “Indicaciones generales sobre la planificación empresarial” se plantea:

La planificación de las inversiones abarca todas las fases de la evaluación económica, previa al inicio de la ejecución, la creación, ampliación, modernización, puesta en explotación y asimilación de los fondos básicos con el objetivo de incrementar la calidad de la producción o servicio, aumentar su eficiencia, crear nuevas capacidades, y/o ampliar o mejorar las existentes, según sea el caso. La planificación de las inversiones considera el proceso inversionista en su conjunto, incluyendo el análisis periódico de los parámetros aprobados en el estudio de factibilidad, una vez puesta en explotación la misma hasta alcanzar la capacidad proyectada.

En el BPA donde está enmarcada la investigación la planificación de las inversiones ya sean de mantenimientos, de remodelación, ampliación o de construcción de nuevas sucursales bancarias, se fundamentan a partir de las necesidades existentes en las diferentes sucursales ya mencionadas, nueva línea de servicio aprobado por parte de la Oficina Central órgano supremo del BPA, así como los diferentes estudios de mercados realizados por los especialistas de marketing que son los que se enfrentan a diario cara a cara con los consumidores de los productos ofertados por las instituciones bancarias traducidos en servicios, y que son factor imprescindible de cualquier medida a tomar, en cuanto a mejoría de servicio se trate.

Un factor importante que debilita la credibilidad de esta planificación de inversiones en dicha institución, es el desconocimiento por parte de los especialistas del tema acerca del cálculo de los métodos dinámicos, que son los que demuestran si es factible un proyecto o no como son, VAN(Valor Actual Neto), PR(Período de Recuperación), IR(Índice de Rentabilidad) y la TIR(Tasa Interna de Rentabilidad) de cada una de estas inversiones antes mencionadas, ya que son ellos los

máximos responsables de realizar dichas planificaciones y por ende de tomar las decisiones pertinentes.

1.2 Decisiones de inversión

Toda inversión, que no esté basada en condiciones de certeza, tiene algún tipo de riesgo. En el diccionario *Pequeño Larousse* el término, se define como “peligro, contingencia de un año” y en el webster como “un azar, peligro, la exposición a una pérdida o un daño”, por lo tanto el riesgo se refiere a la probabilidad de que ocurra algún evento desfavorable.

Tomar una decisión implica el fin de la deliberación y el inicio de la acción" (William Starbuck)¹⁶ A diario los seres humanos deben tomar decisiones, tanto a nivel personal como a nivel organizacional; por esta razón, el hombre ha estado en una constante búsqueda de herramientas y conocimientos que lo ayuden en dicha tarea.

Invertir: significa destinar bienes con el objetivo de adquirir un conjunto de activos reales o financieros, tendientes a proporcionar rentas y/o servicios en el futuro, durante un cierto tiempo. Es un acto que para ser llevado a cabo, requiere tomar una decisión. (Iván José Turmero Astros)

La Inversión Financiera: es aquella que se realiza en soporte o activo financiero, la inversión financiera no tiene una función económica directa. Recordemos que la inversión en activos reales sí la tiene; bienes que sirven para producir otros bienes. Ahora bien, debe destacarse que aunque no exista tal condición, no debemos pensar que carecen de función, que únicamente sirven para especular, en el aspecto más duro del término. Otra definición plantea que es el sacrificio de un consumo presente, con la esperanza de lograr un consumo futuro mayor. Como proyecto de inversión y su interrelación con las decisiones de financiación constituyen cualquier posibilidad de inversión y/o de financiación, pudiendo efectuarse una combinación de ambas. Su evaluación se puede efectuar teniendo

¹⁶ Willian Starbuck: Administración y toma de decisiones 2015
https://www.researchgate.net/profile/William_Starbuck

dos aspectos distintos, pero no contrapuestos, el aspecto privado y el aspecto social, y dependerá del fin que se persiga en cada caso en particular. (Iván José Turmero Astros)¹⁷

El autor anterior, considera que inversión es el desembolso de recursos financieros, destinados a la adquisición de otros activos, la ampliación de capacidades que proporcionarán rentas y/o servicios, durante un tiempo. Genéricamente la inversión financiera posibilita la transferencia de fondos (esquema financiación - inversión) y de riesgos (sirva como ejemplo que al comprar acciones de telefónica estamos asumiendo proporcionalmente parte del riesgo de la compañía).

Las decisiones de inversión implican tomar decisiones respecto a la adquisición de activo de capital, hacer un análisis detallado del proyecto, incluida una evaluación técnica y financiera de las operaciones propuestas. En relación con las empresas individuales, estas decisiones deben basarse principalmente en las utilidades posibles de la inversión. Aunque puede haber notables diferencias en la tasa de utilidad requerida para justificar la inversión en las empresas a pequeña o gran escala, el aspecto financiero es de importancia primordial para ambas categorías de inversionistas. Por consiguiente, las propuestas de inversión, deben poseer cierto sistema o sistemas de clasificación con categorías lógicas significativas las cuales tienen tantas facetas de objetivos, formas y diseño competitivo que ningún plan de clasificación es conveniente para todos los propósitos.

Entre los planes de clasificación posibles están:

De acuerdo con las clases y montos de recursos escasos usados, tales como el capital propio, el capital a préstamo, el espacio disponible en una planta, el tiempo requerido del personal importante, entre otros factores, la inversión es táctica o estratégica. Una inversión táctica no constituye un alejamiento importante de lo

¹⁷ Iván José Turmero Astros: Decisiones de inversión 2017.

<http://www.monografias.com/trabajos109/decisiones-de-inversion-empresa/decisiones-de-inversion-empresa3.shtml#ixzz4tndrsz7l>

que la empresa ha hecho en el pasado y, por lo general, implica una cantidad de fondos relativamente pequeña; por otra parte, las decisiones de inversión estratégica provocan un alejamiento significativo de lo que la compañía ha hecho en el pasado y pueden implicar grandes cantidades de dinero como comercialización, producción, línea de productos, almacenamiento y prestación de servicio. Todo ello de acuerdo con la prioridad como absolutamente esencial, necesaria, económicamente conveniente o de mejoramiento.

De acuerdo con lo anterior, en correspondencia con el tipo de beneficios que se espera recibir, como mayor rentabilidad, menor riesgo, relaciones con la comunidad, beneficios para los empleados y clientes, la inversión posee diversas clasificaciones como: proyecto de mantenimiento de negocio, sustitución de máquinas e instalaciones viejas por otras nuevas, proyecto de expansión de servicio bancario y mercado, mejoramiento del producto bancario. Por otro lado, la forma en que otros proyectos ; afecten los beneficios del proyecto propuesto, por lo general, esta es una consideración de clasificación muy importante, porque con mucha frecuencia existen interrelaciones o dependencias entre pares o grupos de proyectos de inversión.

Por lo anterior referido, se hace referencia a varias clasificaciones de estas inversiones, por reconocidos autores clásicos estudiosos de este importante tema donde plantean lo siguiente:

Lawrence Gitman. (6)

- Expansión (adquisición de activos fijos).
- Reemplazo (Reemplazo de activos fijos obsoletos o gastados).
- Renovación (Alternativa al reemplazo, reconstrucción, reparación o mejora del activo fijo existente para mejorar la eficiencia).
- Otros propósitos (publicidad, investigación y desarrollo, consultoría administrativa y otras como instalación de controles de contaminación y dispositivos de seguridad, difíciles de evaluar porque proporcionan rendimientos intangibles).

James Van Horne (15)

- Nuevos productos o expansión de los existentes.
- Reemplazo de equipos o edificios.
- Investigación y desarrollo.
- Exploración.
- Otros.

Fred Weston y Eugene Brigham (13)

- Reemplazo.
- Expansión de productos o mercados existentes.
- Expansión a nuevos productos o mercados.
- De seguridad y protección del medio ambiente.
- Diversos.

A. Demestre y otros. (4)

- Sustitución o renovación.
- De ampliación de las capacidades.
- De crecimiento.
- De replanteo.
- De constitución.
- Sociales

Por lo tanto, se ofrece una explicación de la clasificación según su función, objeto y sujeto:

- Inversiones de renovación o reemplazo: aquellos que tienen por objeto el de sustituir un equipo o elemento productivo antiguo, por otro nuevo que desarrolle la misma función.
- Inversiones de expansión: aquellas en las que los beneficios esperados provienen de hacer más de lo mismo, por tanto estas inversiones tienen lugar como respuesta a una demanda creciente.

- Inversiones estratégicas: son aquellas que generalmente afectan a la globalidad de la empresa y de que no se espere un beneficio inmediato, si no que tiendan a reformar la empresa en el mercado, reducir riesgos, afrontar nuevos mercados, ser más competitivos. Por lo tanto, en este caso los beneficios esperados, son la expectativa de evitar disminuciones en los resultados futuros.

Según el sujeto

- Inversiones efectuadas por el Estado
- Inversiones efectuadas por particulares

Según el objeto

- Inversiones reales
- Inversiones financieras

Decisiones de inversión bajo incertidumbre

Incertidumbre:

Cuando sólo conocemos aproximadamente el valor que tomará una variable, pero desconocemos con qué nivel de probabilidad, estamos en un contexto de incertidumbre.

Toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre

En muchos problemas de decisiones se presentan variables que no están bajo el control de un competidor racional, y acerca de las cuales quienes toman las decisiones tienen poca o ninguna información. La toma de decisiones bajo incertidumbre se presenta cuando no puede predecirse fácilmente el futuro sobre la base de experiencias pasadas. A menudo se presentan muchas variables incontrolables. Cabe destacar que no es lo mismo riesgo que incertidumbre, cuando quien toma la decisión puede calcular las probabilidades relacionadas con diferentes resultados de forma objetiva (es decir una distribución de probabilidades basadas en datos históricos) estamos en presencia del riesgo, pero por otro lado cuando el que toma dichas decisiones no tiene datos históricos para establecer una distribución de probabilidad y debe hacer conjeturas para establecer una distribución de probabilidad subjetiva estamos en presencia de la

incertidumbre. También destacar que puede ser característica de la información incompleta, de exceso de datos, o de información inexacta, mutilada o falsa.

De acuerdo con lo anterior, cuando las decisiones se toman con pura incertidumbre, la persona no tiene conocimiento de los resultados de ninguno de los estados posibles y/o es costoso obtener la información necesaria. En tal caso, la decisión depende meramente del tipo de personalidad que tenga la persona. En tal sentido, el comportamiento según los tipos de personalidad y la toma de decisiones con pura incertidumbre se manifiestan como:

- Pesimismo: Hipótesis de mínima. Las cosas malas siempre me suceden a mí.
- Optimismo: Las cosas buenas siempre me suceden a mí.
- Término medio: A mitad de camino: Ni demasiado optimista ni demasiado pesimista.

Limitaciones de la toma de decisiones bajo pura incertidumbre

En este sentido se puede diferenciar riesgo de incertidumbre; se habla de riesgo cuando de alguna manera es posible calcular la probabilidad de que algo suceda. Se habla de incertidumbre cuando no hay forma de tener ningún cálculo de probabilidades sensato sobre los eventos que interesan.(Laura Becerra Rodríguez 2013).

El riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de efectivos reales respecto a los estimados. Mientras más grande sea la variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto. El comportamiento único de los flujos de efectivo es incierto, puesto que es prácticamente imposible determinar con anticipación cual de todos los hechos que pueden ocurrir y que tienen efecto sobre los flujos de efectivo sucederá efectivamente. Al no tener certeza sobre los flujos de efectivos que ocasionará cada inversión, se estará en una situación de riesgo o incertidumbre. El riesgo es una parte inevitable de toda decisión, el consenso es bueno a menos que sea alcanzado de forma muy fácil. Las herramientas tecnológicas pueden ayudar en el proceso, no hay que ignorar del todo la intuición. En 1996 Las personas comienzan a tomar decisiones de

compra en la red, basándose en las decisiones de otros usuarios. En 2005 Se explora la posibilidad de que las decisiones instantáneas sean en ocasiones mejores que aquellas planificadas.

En general, el análisis de decisión se asume que el tomador de decisiones se enfrenta un problema donde debe escoger por lo menos y como máximo una opción del grupo de opciones. En la toma de decisiones bajo incertidumbre pura, el tomador de decisiones no tiene conocimientos sobre cual estado de la naturaleza es más "probable" que ocurra. Cualquier técnica utilizada en la toma de decisiones bajo incertidumbre pura, es solo apropiada para las decisiones de la vida privada. Adicionalmente, una persona pública (por ejemplo, un gerente) debe tener algunos conocimientos sobre el estado de la naturaleza tal que prediga las probabilidades de varios estados de la misma. De lo contrario, el tomador de decisiones no es capaz de proporcionar una decisión razonable y defendible.

El resultado de casi todas las decisiones de negocios está rodeado de cierto grado de incertidumbre, y las decisiones de elaboración de presupuesto de capital no son la excepción. Existen muchas teorías y no pocas controversias con respecto al tratamiento de la incertidumbre, pero en la práctica el asunto muchas veces se resuelve a través del sencillo mecanismo de asignar tasas de descuento más altas a los proyectos más riesgosos.

1.3 Diagnóstico de la población Guantanamera

En el siguiente acápite se muestra información sobre la población y sus componentes de movimiento natural y el movimiento migratorio. Se incluyen tablas sobre dicha población, la distribución por zonas de residencia y la clasificación por los atributos demográficos fundamentales, el sexo y la edad. Las fuentes de informaciones son los censos de población y viviendas levantados en los distintos períodos y las informaciones captadas a través del Sistema de Información Estadísticos Nacional (SIEN) en la parte correspondiente a la demografía, sobre la base del cual se ofrecen la mayoría de las informaciones.

La alta cobertura con que se captan los hechos vitales y las migraciones, posibilitan que más que hablar de estimaciones de población se esté en presencia

de cálculos de población. A partir del año 2003 el desglose por sexo, edades, y zona urbana y rural de la población residente en los municipios de Guantánamo adquiere características muy peculiares, repitiéndose el procedimiento para años sucesivos. Desde entonces, se ha venido aplicando la ecuación compensadora para la población residente a nivel de cada edad, sexo, y zona de cada municipio, de manera que sobre la base de la población inicial que se tenía a una edad determinada, para un sexo determinado, para una zona determinada, de un municipio determinado, se tuvieron en cuenta los eventos ocurridos a lo largo del año para calcular la población residente al cierre de de dicho año. La ecuación se aplica del modo que se explica a continuación.

Una vez obtenida la población de cada edad, de cada sexo, de cada zona dentro del municipio se obtiene por sumatoria la población de ambos sexos de cada zona del municipio Guantánamo. Después se procede a la sumatoria de ambas zonas obteniéndose ambos sexos de ambas zonas para cada edad y finalmente se obtiene por sumatoria también de todas las edades los totales de cada sexo y de ambos sexos, los totales de cada zona y de ambas zonas, así como el total general del municipio en cuestión.

A continuación se ofrece la definición metodológica de los principales indicadores que aparecen en este acápite.

Población residente: Se refiere a la población con residencia permanente en el nivel de la división política administrativa (DPA) que se informa.

Población media: Se obtiene por la semisuma de las poblaciones al inicio y final del periodo señalado.

Estructura por sexo y edad: Se refiere a la forma en que se descomponen a clasifican los diferentes indicadores que se brindan, con respecto a sus totales; su valor se expresa en cifras relativas.

Relación de masculinidad: La relación de masculinidad representa la relación por cociente de las personas del sexo masculino entre las del femenino.

Población en edad laboral: corresponde a la población masculina de 17 a 65 años y la femenina de 17 a 60 años.

La provincia Guantánamo está compuesta por 10 municipios y cuenta con una población aproximadamente de 702 961 personas con un aproximado de 140 400 familias todas ellas distribuidas por todos los municipios de la provincia y dentro de estos municipios en zonas, rurales y urbanas claro está, toda la información citada anteriormente fue facilitada por la oficina de estadística provincial de dicha provincia.

Dicha población es la que asiste a nuestras instituciones bancarias ya sean de BPA o BANDEC en busca de los servicios que se prestan, por lo que se tiene que contar con el confort apropiado para poder brindar estos servicios con calidad, y de esta forma deleitar al cliente para evitar el retiro masivos de los mismos de las entidades ya sea por maltratos o incomodidad a la hora de la venta del producto, y lo más importante hacerlos que regresen nuevamente.

Tabla 1: Población residente en Guantánamo según edad laboral (ver anexo 5).

Municipio	Población en edad laboral			Población Fuera de la Edad Laboral		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Guantánamo	322 967	166 971	155 996	189 997	89 226	100 771

La información anterior de tabla 1 correspondiente a la parte de la población fuera de la edad laboral queda ampliada en el Anexo 6.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN PARA EL INCREMENTO DE LOS SERVICIOS BANCARIOS

2.1- Descripción general del procedimiento

El proceso de planificación se basa en el conocimiento y aplicación de las leyes económica y constituye el eslabón principal del sistema de dirección de la economía y de la sociedad en su conjunto. Además se puede señalar que ella es un poderoso medio para lograr la eficiencia y la eficacia de la entidad; la primera dada en la compatibilidad y el uso racional de los recursos materiales, humanos, de capacidad productiva y financiera; por su parte, la eficacia es observada en el desarrollo de los productos y servicios que demanda la sociedad.

El procedimiento propuesto es adaptable al problema planteado, siempre que existan determinadas premisas, tales como:

1. La existencia de recursos disponibles.
2. Existencia de personal calificado.
3. Posibilidad de capacitación del personal.
4. El interés de la administración y del colectivo de trabajadores para su aplicación.
5. El interés estatal de asumir el procedimiento para incrementar los servicios bancarios.
6. Alternativa en las decisiones.
7. Condiciones mínimas de poder aplicar los resultados obtenidos.

Partiendo de lo anterior, el procedimiento se propone con los siguientes pasos:

Paso uno: Diagnóstico situacional de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursales del Banco Popular de Ahorro.

Paso dos: Determinación del banco de problemas de la sucursal que atenta contra la calidad de los servicios.

Paso tres: Propuesta de un proyecto de inversión.

Paso cuatro: Determinar las limitantes internas para el desarrollo del proyecto.

Paso cinco: Definición del proyecto a evaluar.

Paso seis: Clasificación del proyecto de inversión.

Paso siete: Evaluación de los resultados.

Las características fundamentales del procedimiento son heredadas del magno proceso de planificación de los servicios bancarios. Por lo tanto, debe ser integrador de todos los pasos descrito con anterioridad; flexible, porque las condiciones pueden cambiar y debe reflejar las fluctuaciones del sistema; continuo, por su carácter ininterrumpido; reflexivo para permitir el análisis y el debate científico e incorporar nuevas medidas con un impacto significativo en la elevación de la eficiencia de la planificación y por último, autoperfectible o de mejora continua.

La figura número uno, secuencia de surgimiento de proyectos y su aceptación o rechazo, recoge de manera convencional los pasos organizativos para la realización de las actividades en función del cumplimiento de las metas trazadas en general, y la salida del problema planteado en lo singular. Por su rigor y exigencia, desempeña un rol metodológico encaminado a perfilar algunos aspectos clave relacionados con la planificación de inversión con nuevos enfoques, análisis, mediciones y evaluaciones en cada uno de sus pasos. Destaca, además, la interrelación existente entre los mismos, la posibilidad de retroalimentación, así como las alternativas ante diferentes situaciones con el objeto de proporcionar resultados factibles para la empresa.

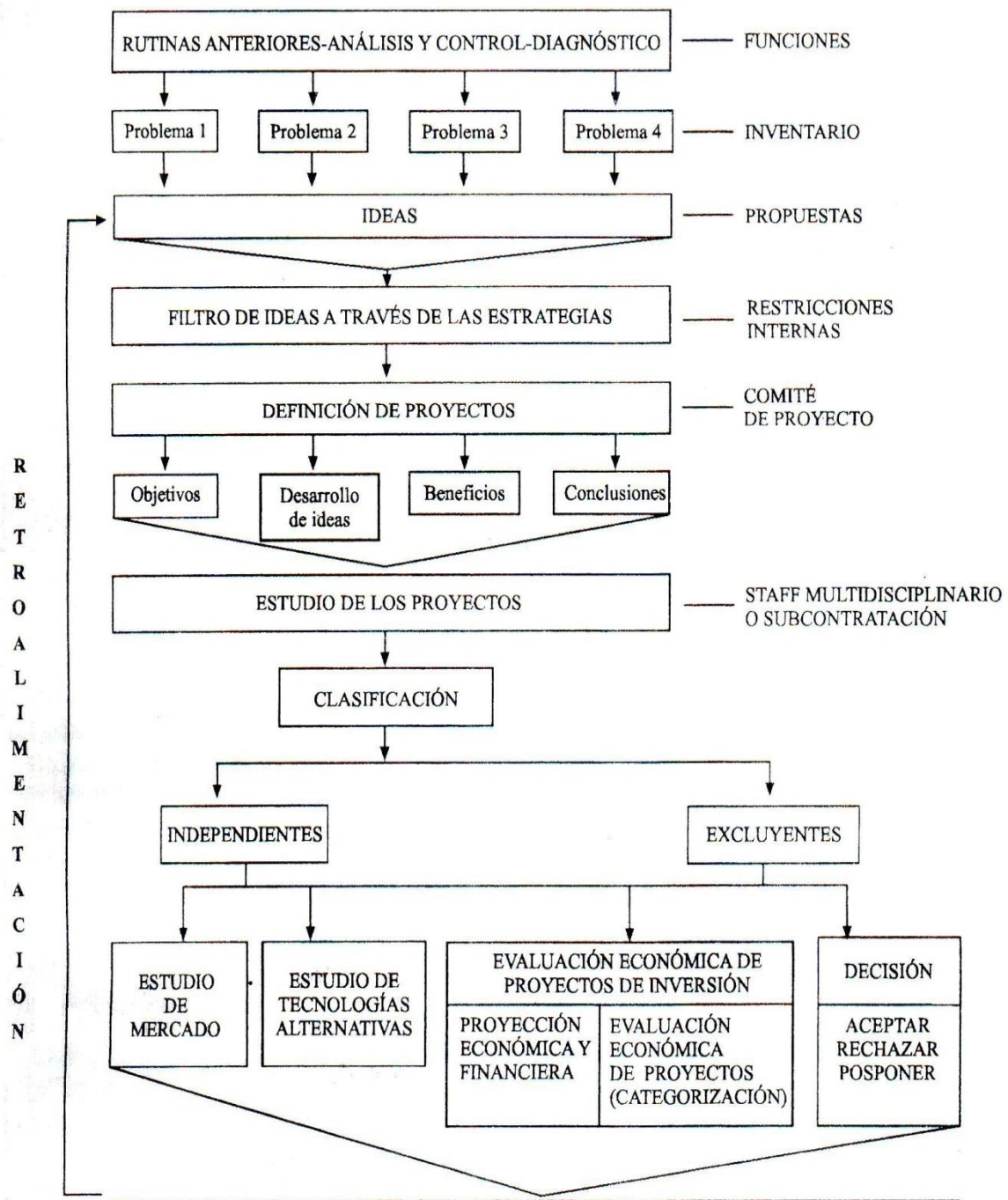


Figura: 1 Secuencia de surgimiento de proyectos y su aceptación o rechazo
Fuente: Decisiones Financieras una necesidad empresarial

2.2- Determinación de los factores que influyen en la calidad del servicio

Este momento abarca los pasos desde el uno hasta el seis del procedimiento.

Paso uno: Diagnóstico situacional de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursales del Banco Popular de Ahorro.

En los servicios bancarios existen dificultades a la hora de encontrar criterios objetivos con los que valorar si un programa de calidad da o no determinados frutos. La pregunta que hacemos es la siguiente: ¿es posible definir variables susceptibles de ser medidas de algún modo, y de cuyo análisis se derive una valoración de la calidad de tales servicios, desde el punto de vista de la calidad del especialista de marketing del banco?

La respuesta es positiva, a condición de que las variables escogidas permitan reconocer el punto de vista del usuario. Asimismo dado que el servicio bancario tiene una evidente base contractual jurídica, la calidad de los propios contratos es un elemento también fundamental. De modo que podríamos decir que la calidad de un servicio bancario es un grupo de características no vinculadas al precio que los usuarios del mismo demandan como deseable y que está sustentado por las cláusulas de los contratos congruentes con dicho objetivo de calidad y una operativa adecuada. Es decir, “calidad en el diseño de la oferta de productos y servicios, calidad en la base jurídica de los contratos que los sustentan y calidad en la prestación de los mismos son los tres pilares de la calidad bancaria entendida en el sentido amplio”. (Sergio Martínez, Ausbanc, 1997).

Como punto de partida de este diagnóstico, se conocerían las principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que posee el BPA y su red de sucursales y que en mayor o menor medida pueden influir en la calidad del servicio que se oferta y que podrían venir aparejadas a:

- Que se visiten las sucursales donde se califica cada oficina según una guía de aspectos.
- Institución bancaria puntera en atención a la población.
- Confiabilidad contable y financieramente.

- Captación de personal con ganas de trabajar.
- Los medios informáticos estén en óptimas condiciones para su uso así como el Software a utilizar y otros.

Paso dos: Determinación del banco de problemas de las sucursales, que atentan contra la calidad de los servicios.

En este paso como su nombre lo indica se aplicarían diversas técnicas con los directivos y trabajadores correspondientes, para determinar cuáles son aquellos problemas que inciden directa e indirectamente en el buen funcionamiento, en cuanto a la prestación de servicios bancarios a la población de estas sucursales bancarias que desempeñan tan importante labor, otro implicado en este tema y es vital por el gran aporte que ofrece su testimonio sería el cliente que es quien recibe el servicio directamente y es en realidad el que sabe lo que quiere y como lo quiere, por lo que sus declaraciones se podrían tomar de diferentes formas y llegar al mismo resultado.

Paso tres: Propuesta de un proyecto de inversión.

Todo proyecto de inversión tiene origen en las necesidades insatisfechas de una persona o un grupo de personas, de una comunidad, de un país, del mundo entero que nos dan la posibilidad de soñar, de crear, de investigar, de compartir, de proponer soluciones innovadoras para satisfacer esas necesidades. Los proyectos de inversión son oportunidades para que los sueños se hagan realidad. Se inicia con el pensamiento de ejecutarlo hasta que se pone en marcha.

La preparación del proyecto de inversión es importante porque la expansión de activos implica por lo general gastos muy cuantiosos y antes de que una empresa pueda gastar una gran cantidad de dinero, deberá tener fondos suficientes y disponibles. Por consiguiente, una empresa que contemple un programa mayor de gastos de capital debería establecer su financiamiento con varios años de anticipación para que los fondos que se requieran estén disponibles. Para que de

dicha preparación se obtengan los resultados esperados deberá regirse de cuatro grandes etapas:

- Idea
- Preinversión
- Inversión
- Operación

La etapa idea, es donde la organización busca de forma ordenada la identificación de problemas que puedan resolverse u oportunidades que puedan aprovecharse desde el punto de vista o de la necesidad de uno o varios clientes, por otra parte pudieran ser las diferentes formas de resolver un problema o de aprovechar una oportunidad de negocio constituirán la idea del proyecto. De aquí que se pueda afirmar que la idea de un proyecto, más que una ocurrencia afortunada de un inversionista, generalmente representa la realización de un diagnóstico que identifica distintas vías de solución.

La etapa de preinversión es la que marca el inicio de la evaluación del proyecto, ella está compuesta por tres niveles: perfil, prefactibilidad y factibilidad.

El nivel perfil, es la que se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la experiencia. En este nivel frecuentemente se seleccionan aquellas opciones de proyectos que se muestran más atractivas para la solución de un problema o en aprovechamiento de una oportunidad. Además, se van a definir las características específicas del producto o servicio.

En el nivel prefactibilidad se profundiza la investigación y se basa principalmente en informaciones de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las técnicas de producción y al requerimiento financiero.

En términos generales, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto.

El estudio más acabado es el que se realiza en el nivel de factibilidad y constituye la culminación de los estudios de preinversión, que comprenden el conjunto de actividades relativas a la concepción, evaluación y aprobación de las inversiones,

teniendo como objetivo central garantizar que la necesidad de acometer cada proyecto esté plenamente justificada y que las soluciones técnico-económica sean las más ventajosas para el país.

Para llevar a cabo un estudio de factibilidad de un proyecto de inversión se requiere, por lo menos, según la metodología y la práctica vigentes, de la realización de tres estudios: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico-Financiero y el Estudio de Organización.

La evaluación del proyecto de inversión constituiría un instrumento para crear una metodología que podría reducir o prevenir posibles pérdidas durante el ejercicio, viéndolo desde un enfoque general, se cuenta con una base científica que sustenta la inversión que se realice observando un panorama fidedigno del comportamiento de la inversión junto con los elementos necesarios para una toma de decisiones, dándonos alternativas para poder realizar estrategias financieras para obtener la rentabilidad adecuada en el tiempo adecuado o por otra parte abstenerse de ejecutar el proyecto.

Paso cuatro: Determinar las limitantes internas para el desarrollo del proyecto.

En este paso del procedimiento expondríamos aquellas irregularidades que de una manera u otra atentan contra el buen desarrollo del proyecto de inversión en cuestión, lo que provocaría retraso en la terminación de la obra y con ello imposibilitaría el incremento de los servicios bancarios los cuales son tan demandados por la población, y que para recibirlos tiene que esperar largas horas en la zona del Caribe.

Paso cinco: Definición del proyecto a evaluar.

Para poder dar una definición correcta sobre que es un proyecto de inversión primero tenemos que conocer que es un proyecto y que es una inversión:

Proyecto:

Conjunto de datos, cálculos y dibujos articulados en forma metodológica, que dan los parámetros de cómo ha de ser y cuánto ha de costar una obra o tarea. Esta información se somete a evaluaciones para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo, por otra parte se podría definir como series de

planteamientos encaminados a la producción de un bien o la prestación de un servicio.

Inversión:

Aportación de recursos para obtener un beneficio futuro, conjunto de recursos que se emplean para producir un bien o servicio y generar una utilidad.

El proyecto en cuestión consistiría en la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas para encontrar una respuesta adecuada al planteamiento de una necesidad humana por ejemplo, el incremento de los servicios bancarios en el BPA de Guantánamo.

El proyecto de inversión significa un esfuerzo de emprendimiento para la ejecución y operación de una unidad de producción de bienes o prestación de servicios, desde esta perspectiva económica, busca responder a la demanda de bienes y servicios que se observa en el mercado, pero además, implica la generación de diversos efectos primarios, directos e indirectos, y secundarios que propicien cambios positivos en el empleo, el nivel de ingreso, en la inversión y el consumo, así como en el desarrollo social de la comunidad.

También se definiría como un conjunto de actividades con objetivos y trayectorias organizadas para la solución del problema en cuestión que plantea la necesidad de la planificación de la inversión para de esta manera incrementar los servicios bancarios prestados a la población con recursos públicos limitados. También se definiría como el paquete de inversiones, insumos y actividades diseñadas con el fin de eliminar o reducir varias restricciones del desarrollo, para lograr los servicios o beneficios en términos del aumento del mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores donde estaría enclavado el proyecto. La importancia del proceso de planificación dentro de la construcción de dicho proyecto de inversión es indispensable.

Todo proyecto debe involucrar un desarrollo enfocado principalmente en el bienestar humano como:

- Un trabajo socialmente productivo, que haga sentir a los individuos útiles a la sociedad y a ellos mismos.
- Un nivel de ingreso satisfactorio y equitativo.
- Un nivel adecuado de alimentación y nutrición.
- Un nivel adecuado de vivienda.
- Un nivel adecuado de educación y cultura para que los individuos puedan comprender la realidad económico-social y política que les rodea y les permita mejorar continuamente sus conocimientos.
- Un nivel adecuado en salud y protección social.
- Un nivel adecuado de participación social y política para que todos los individuos puedan influir en las decisiones que afectan su vida. Además, dicho proceso de desarrollo debe permitir al entorno o área de influencia del proyecto, mantener un control eficiente de sus propios recursos, una independencia en sus decisiones y preservar el medio ambiente para las futuras generaciones.

2.3- Estudio de factibilidad

El epígrafe contiene los pasos desde el seis hasta el siete del procedimiento.

Paso seis: Clasificación del proyecto de inversión.

Todos los proyectos nacen con el fin de dar solución a una necesidad o dando respuesta a una oportunidad, sin importar de donde nacen, su fin es satisfacer o buscar el bienestar del ser humano en general o de las personas que conviven en el lugar donde se generó la idea o se halló la problemática. Por tal motivo es muy importante saber cómo se clasifican los proyectos, ya que no es solo satisfacer una necesidad de alimentación, trabajo, vivienda, salud, educación, cultura, servicios entre otras, sino saber que cada proyecto pertenece a una rama de donde depende su constitución.

Las inversiones sujetas al proceso de presupuesto de capital se pueden clasificar de acuerdo a su objetivo en proyectos de expansión y proyectos de reemplazo y

de acuerdo a su naturaleza en proyectos independientes, mutuamente excluyentes y contingentes.

La toma de decisiones que determinan la aprobación o rechazos de los proyectos de inversión debe obedecer al análisis multidisciplinario de tales proyectos. Si se desea mejorar este proceso de tomas de decisiones, se ha de tener en cuenta un ordenamiento metodológico en el que se figuren aspectos tales como: el tamaño de los proyectos, el riesgo comercial, el riesgo sobre rendimiento, los tipos de inversión según su objetivo y el grado de dependencia de los proyectos.

Un aspecto que contribuye a mejorar estas decisiones sobre los proyectos de inversión es poder identificar con claridad el tipo de inversión de que se trata; poder clasificarla adecuadamente definiría con exactitud a qué nivel corresponde la aprobación, el tipo de evaluación que requiere, la información que se precisa y el estudio que debe realizarse.

Existen diferentes puntos de vista para clasificar las inversiones, considerando los objetivos que pretende alcanzar con ellas; de forma genérica, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Inversiones de sustitución o renovación.
- Inversiones de ampliación de capacidades.
- Inversiones de crecimiento.
- Inversiones de replanteo.
- Inversiones de constitución.
- Inversiones sociales.

De ahí que existen diversos criterios de clasificación a tener en cuenta para clasificar las inversiones y cada autor tiene su propia clasificación.

De acuerdo a su función en el seno de la empresa las inversiones se clasifican en:

Lawrence Gitman. 1999 (6)

- Expansión (adquisición de activos fijos).
- Reemplazo (Reemplazo de activos fijos obsoletos o gastados).
- Renovación (Alternativa al reemplazo, reconstrucción, reparación o mejora del activo fijo existente para mejorar la eficiencia).

- Otros propósitos (publicidad, investigación y desarrollo, consultoría administrativa y otras como instalación de controles de contaminación y dispositivos de seguridad, difíciles de evaluar porque proporcionan rendimientos intangibles).

James Van Horne 1988 (15)

- Nuevos productos o expansión de los existentes.
- Reemplazo de equipos o edificios.
- Investigación y desarrollo.
- Exploración.
- Otros.

Fred Weston y Eugene Brigham 1987 (13)

- Reemplazo.
- Expansión de productos o mercados existentes.
- Expansión a nuevos productos o mercados.
- De seguridad y protección del medio ambiente.
- Diversos.

B. Demestre y otros 2006 (4)

- Sustitución o renovación.
- De ampliación de las capacidades.
- De crecimiento.
- De replanteo.
- De constitución.
- Sociales.

Otros criterios de clasificación:

- Según sus efectos en el tiempo: a corto o a largo plazo.
- Según sus relaciones entre sí: complementarias, sustitutivas o excluyentes (son proyectos que compiten entre sí al tener la misma función. La aceptación de uno elimina los demás proyectos con función similar),

independientes (son aquellas en que los flujos de efectivo no están relacionados, son independientes entre sí, por tanto, la aceptación de un proyecto no provoca que otros sean aceptados) y contingentes o dependientes (su aceptación depende de la aceptación de una o más propiedades diversas).

- Según la corriente de cobros y pagos: simples (flujo convencional que es aquel en que se produce un flujo negativo inicial seguido por una serie de flujos positivos iguales o desiguales) y no simples (flujo no convencional donde se produce un flujo negativo inicial seguido por flujos de caja positivos y negativos).

Después de lo expuesto anteriormente, cualquiera de las clasificaciones podría corresponder al estudio de factibilidad, producto a que cuando la aceptación y la demanda superan las capacidades en una institución e inciden directamente sobre los trabajadores de la misma, para hacerle frente conviene ampliar capacidades. El incremento de la oferta de los servicios prestados posibilitaría este tipo de inversión que a su vez consolidan a la empresa en el mercado, ampliando su cuota de participación.

Este tipo de inversión traería aparejado compra de nuevos equipos, ampliación de las instalaciones, construcción de nuevas sucursales, arrendamientos o compras de terrenos, y por lo tanto es el modo de inversión de mayor incertidumbre y por consiguiente de mayor riesgo que la renovación.

Paso siete: Estudio de factibilidad del proyecto de inversión.

Para hablar de estudio de factibilidad primeramente tendríamos que entender que es factibilidad, según Varela (1997) “se entiende por factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la Factibilidad es la “cualidad o condición de factible”. Factible: “que se puede hacer”.

Entonces con lo anterior expuesto podríamos decir que estudio de factibilidad de proyectos de inversión de cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se definiría el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran. En cada etapa se precisarían todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, o sea optimizarlo. Puede suceder que del resultado del trabajo pudiera aconsejarse una revisión del proyecto original, que se postergue su iniciación considerando el momento óptimo de inicio e incluso lo anterior no debe servir de excusa para no evaluar proyectos. Por el contrario, con la preparación y evaluación será posible la reducción de la incertidumbre o del riesgo que provocarían las variaciones de los factores.

Este estudio comprendería el conjunto de actividades relativas a la concepción, evaluación y aprobación de las inversiones, teniendo como objetivo central garantizar que la necesidad de acometer cada paso del proyecto esté plenamente justificada y que las soluciones técnico-económico sean las más ventajosas para la entidad y por ende para el país. Para la complementación de los resultados de la evaluación de este estudio de factibilidad en este proyecto de inversión en condiciones de certeza, se medirían a través de distintos criterios que, más que optativos, son complementarios entre sí.

La decisión de aceptar o rechazar un proyecto de inversión se realiza en base a la aplicación técnica de uno o varios métodos de evaluación, los más comunes para la evaluación de proyectos de inversión son:

Tasa rentabilidad contable media (RCM): Es la relación entre las utilidades promedio después impuesto con el promedio de la inversión.

$$\overline{TR} = \frac{\overline{UDI}}{C_0}$$

Ventaja:

- Da la medida cuan productiva es la inversión.

Desventajas:

- Ignora el valor del dinero en el tiempo.
- Se basa en la utilidad que es un parámetro contable.
- Es un estándar arbitrario.

Período de recuperación de la inversión (PR): Tiene como objetivo determinar el tiempo necesario para que el proyecto genere los recursos suficientes para recuperar la inversión realizada.

Por el número de años que una empresa necesita su inversión original a partir de los flujos de efectivo.

Ventajas:

- Se conoce exactamente el tiempo en que se recupera de la inversión.
- Se calcula fácilmente.
- Es una medida de liquidación y riesgo de la inversión

Desventajas:

- No toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.
- No considera los flujos de efectivo generados después del período de recuperación y de esta manera descarta otros proyectos que son muy redituables.

$$P_r = \text{Año anterior a la recuperación total} + \frac{\text{Costo no recuperado}}{\text{Flujo de efectivo}}$$

Plazo de recuperación descontado: Es el plazo que se obtiene a partir del flujo de tesorería descontado al costo de capital para igualar el monto de la inversión.

$$\overline{PR}_D = C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+K)^t} = 0$$

Ventajas:

- Sencillez de su cálculo y atractivo intuitivo.
- Toma en cuenta el concepto de flujo de efectivo y los actualiza (muestra el punto de equilibrio después que se cubran los costos imputables a las deudas y al costo de capital).
- Proporciona una medida limitada del riesgo y liquidez de un proyecto.

Desventajas:

- La medida de comparación es un criterio subjetivo de la empresa.
- Ignora los flujos de cajas después del período de recuperación.

Valor Actual Neto: Para llevar a cabo este método, se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo que se esperan de la inversión, descontados al costo de capital y se resta el costo inicial de desembolso del proyecto. Si el valor actual neto es positivo, el proyecto debe ser positivo, de lo contrario debe rechazarse.

Ventajas:

- No le importa el signo de los flujos de efectivo (positivo o negativo)

$$VAN = C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+K)^t} > 0$$

Tasa interna de rendimiento o TIR: Es la tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero, esta tasa define el rendimiento interno del proyecto, dependiendo ésta de sus flujos y del horizonte de tiempo del mismo.

Para evaluar el proyecto se debe comparar la TIR del proyecto con la tasa del costo de capital. Si la TIR es mayor que la tasa del costo de capital entonces se acepta el proyecto, si no es así se rechaza.

Ventajas:

- Considera el valor del dinero a través del tiempo.

Desventajas:

- No funciona si existen flujos de efectivos negativos en el proyecto.
- Las variaciones que sufre la TIR año tras año.

$$VAN = C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+R)^t} = 0$$

$$R = K_+ + \frac{VAN_+(K_- - K_+)}{VAN_+ + |-VAN_-|}$$

Índice de Rentabilidad (IR): Expresa la relación costo- beneficio del proyecto, para aceptar el proyecto este índice debe ser mayor que 1, de lo contrario se rechaza.

Ventajas:

- Considera el valor del dinero en el tiempo.
- Ofrece una medida de inversión relativa.

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+K)^t}}{C_0} > 1$$

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA INCREMENTAR LOS SERVICIOS BANCARIOS EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO.

3.1 Caracterización histórica del Banco Popular de Ahorro

Resumir en unas pocas cuartillas la historia de un banco, sus orígenes y sus transformaciones sucesivas a lo largo del tiempo constituyen un gran reto, sin embargo en este epígrafe se intenta ofrecer un poco de historia pues el conocimiento del pasado es importante para comprender la situación actual y el peso atribuido a algunos objetivos. Desde el mismo año 1959 se le concede una gran importancia al fomento de una cultura económica en la población sobre la base del ahorro monetario, factor movilizador de recursos para las inversiones y el crédito bancario, ya que es una de las fuentes principales de su financiamiento.

A partir de la promulgación de la Ley No. 891 del 13 de octubre de 1960, comienza un proceso que llega hasta nuestros días, de reordenamiento y transformación de las funciones e instituciones bancarias, de sus objetivos y estrategias, para lograr un sistema bancario estatal coherente, equilibrado, moderno, acorde con las exigencias y necesidades de la economía nacional. Desde una fecha tan temprana como los inicios de 1961, el Banco Nacional de Cuba (BNC), comienza la Campaña de Ahorro Popular, para crear en la mayoría de los cubanos una verdadera conciencia colectiva del ahorro, a través de una sistemática labor educativa y divulgativa que fue desarrollada y asumida no sólo por los experimentados y entusiastas empleados bancarios, sino también por los medios de difusión ello explica totalmente el éxito de la misma.

Al margen de algunos errores en la aplicación y desarrollo de esta campaña y de que durante aproximadamente quince años no se abonaron intereses a los cuenta ahorristas, esta primera aproximación centralizada y masiva a un tema tan complejo, dejó un saldo valioso de experiencias positivas y negativas que permitirían desplegar unos años después, las bases de una estrategia de

ahorro estatal coherente dirigida a la población.

En 1974 la ley 12/74 establece la política de créditos personales y en diciembre de 1975 el Primer Congreso del PCC, se pronuncia por la creación de un banco para atender el servicio a la población y a la vez captar los recursos monetarios que sirvieran de fuente nacional de financiamiento del crédito bancario a las empresas y a la propia población. En 1980; luego de ocurrir diferentes acciones que fueron las bases organizativas, institucionales, del futuro banco; el acuerdo No. 852 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, aprueba consecuentemente la política de estímulo al ahorro, el pago de intereses a los cuenta ahorristas y la creación, en el más breve plazo, de una entidad bancaria especializada, dedicada a dicha actividad.

Esta primera parte del proceso culmina con el Decreto Ley 69 del Consejo de Estado de la República de Cuba, el 18 de mayo de 1983 que promulgó la creación del Banco Popular de Ahorro, institución de carácter estatal integrante del Sistema Bancario Nacional para asumir las siguientes funciones:

- Captar los servicios monetarios, temporalmente libres, de la población.
- Conceder a la población créditos personales a corto, mediano y largo plazo.
- Prestar a la población otros servicios bancarios.
- Recibir depósitos en cuentas de ahorros de organizaciones sociales, de masa y asociaciones.

A partir de 1997 se amplían sus funciones, al aprobarse por el Banco Central de Cuba la Resolución No.15, que le otorga la Licencia General para desarrollar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible, que se realicen dentro del Banco Popular de Ahorro y los bancos del sistema bancario nacional y personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero entre otros.

Lo anterior implica que desde el punto de vista de la actividad de mercadotecnia el Banco Popular de Ahorro comenzaría a operar con dos Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), Banca de Empresas y la Banca de Particulares encaminando sus esfuerzos para mantenerse como líder en el mercado de particulares y también tratando de penetrar selectivamente el sector empresarial, constituyendo esta última la más novedosa para la organización y por tanto la de menor experiencia.

La razón social fundamental del Banco Popular de Ahorro en sus inicios fue la captación de los ahorros de la población, con el objetivo de facilitar su posible colocación a través de terceros en actividades de interés estatal. En estos momentos la actividad se mantiene y permite disponer de un volumen elevado de moneda nacional por este concepto que tiene poca utilización en la actividad empresarial, debido a la influencia de diversos factores, entre los que se pueden mencionar la imposibilidad de compra en moneda nacional de algunos recursos por parte de las empresas, unido a la existencia del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) que tradicionalmente ha sido líder en el sector de Banca de Empresas, lo que limita que las entidades tengan necesidad de solicitar recursos crediticios al Banco Popular de Ahorro.

Al compartir objetivos y funciones con el Banco de Crédito y Comercio y existir además un grupo de organizaciones financieras no bancarias, capaces de dar respuesta a las necesidades que surgen en el desarrollo de nuevas formas de estructurar nuestras relaciones internas y externas, el Banco Popular de Ahorro se ha visto forzado a competir, a ponerse a la par de dichas instituciones, para ello incrementó considerablemente el número de operaciones que tradicionalmente realizaba, captó otro tipo de clientes y como se mencionó anteriormente cambió su imagen. Es importante destacar que esta especie de competencia tiene lugar en términos amistosos y de cooperación pero es indudable que resulta beneficiosa para nuestra economía, pues el cliente puede seleccionar la entidad que satisfaga mejor sus necesidades y deseos.

En tales condiciones en Cuba el Banco Popular de Ahorro se ratifica como líder de la banca de particulares y avanza en el segmento corporativo, otorga financiamientos para el desarrollo de sectores productivos esenciales para la economía del país, sus directivos y empleados se distinguen por su profesionalidad y continúa mejorando su imagen corporativa.

Para el conocimiento de la actividad comercial del BPA es importante realizar una breve caracterización de todo el proceso. El Banco Popular de Ahorro ejerce sus funciones a través de su Oficina Central y de sus Direcciones Provinciales, Sucursales, Cajas de Ahorro y Agentes o representantes dentro del territorio nacional. El organigrama de la Dirección Provincial del BPA para un mejor análisis (ver anexo No 2). Lo mismo ocurre con las distintas Direcciones Provinciales y la Oficina Central al cierre de cada mes cada una de ellas emite un balance de comprobación de saldos, que son remitidos en primera instancia a las Direcciones Provinciales donde se consolidará la información que será enviada a la Oficina Central, esta última procederá a la consolidación nacional y lo presentará al Banco Central de Cuba.

Para mantener una actividad diversificada, que se apoya en la propia naturaleza del banco, en la ubicación geográfica de su red de oficinas y en la variedad y cantidad de negocios que desarrolla existen cinco áreas o direcciones a nivel central que son:

- Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Promoción y publicidad.
- Banca particular.
- Banca de empresa.
- Recursos humanos.

Las actividades de estas cinco áreas se coordinan a través del comité de negocios y en ellos se trazan las políticas integrales de mercadotecnia de la institución. La primera de estas, se dedica a la realización de investigaciones de

mercado y al diseño de nuevos productos bancarios que son analizados por niveles superiores para su aprobación. La dirección de promoción y publicidad está destinada a la comunicación externa y prioritariamente a la interna del banco. Conjuntamente con estas dos áreas, la banca comercial vigoriza su gestión reafirmando como líder en la banca particular al mismo tiempo que la consolida y la amplía en la banca corporativa o de empresa siguiendo como política la orientación a:

- Fortalecer y consolidar la posición alcanzada en el segmento de personas naturales, apoyándose en la ampliación de la capacidad comercial de sus canales de distribución.
- Consolidar y mantener el espacio obtenido dentro del sector corporativo.
- Aumento de la captación de pasivos en moneda nacional y divisas tanto del segmento de particulares como del corporativo.
- Ampliar la red de cajeros automáticos.
- Incremento de las operaciones en efectivo a través de terminales de punto de venta (tpv).
- Preparar y asimilar la nueva política de cobros y pagos del país.
- Incorporar clientes al sistema de domiciliación de nóminas.
- Buscar soluciones conjuntas en el sistema bancario para mejorar los servicios en el pago de los jubilados.

La actividad comercial de esta institución financiera además de estar basada en lo anteriormente expuesto mantiene un trabajo sistemático en el mejoramiento de la calidad en el financiamiento a los clientes; por ello se ha puesto a disposición de este proceso la amplia red comercial, los medios tecnológicos como apoyo a la actividad financiera y los conocimientos de los especialistas de las áreas comerciales, con el fin de mantener su lealtad y confianza. Como estrategia el Banco Popular de Ahorro mantiene una política de diversificación y ampliación de las relaciones con el exterior y colaboración con instituciones similares, lo que le ha permitido mejorar y

fortalecer su imagen internacional.

Como parte de la política anteriormente, se ha ampliado la Red de Bancos corresponsales y rembolsantes, brindando un servicio más eficiente en la actividad de tránsito de remesas familiares y corporativas, así como actividades de comercio exterior (cartas de créditos, cobros documentarios, otros). Esto además facilita una mejor calidad del servicio a la cartera de clientes corporativos que realizan transacciones en otros países.

Se realizan negociaciones con otras instituciones bancarias para la obtención de financiamientos los cuales hasta el presente año han culminado exitosamente, así se evidencia nuestra seriedad en el cumplimiento de obligaciones con terceros al liquidar en fecha los préstamos recibidos por parte de las instituciones financieras.

De conjunto con Caja Madrid, el Banco Popular de Ahorro creó en 1998 la Corporación Financiera de La Habana (CFH) de la cual posee el 40% de las acciones y que mantiene su tendencia al crecimiento en cuanto a sus resultados de negocios, lo que permite incrementar el financiamiento a corto plazo de inversión en los sectores priorizados de la economía nacional. Existen negocios con el Netherlandas Caribbean Bank, y el Habana Internacional Bank, Londres con el 25% y el 2.5% de las acciones respectivamente, además de ser accionista totalitario del Banco Metropolitano y ser miembro activo del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro (IMCA).

Es importante mencionar que en estudios realizados ha quedado demostrado que la permanencia y estabilidad de los clientes se debe a la calidad del servicio que se presta, lo que no es posible sin los recursos humanos, por lo cual las personas se convierten en un elemento esencial dentro de la institución.

Se trabaja por mejorar la capacidad profesional de los trabajadores y se realizan cursos desde los puestos de trabajo. Se le da continuidad a la estrategia de capacitación y superación del personal en materias tales como Contabilidad, Informática y al mismo tiempo se realizan seminarios sobre el

nuevo sistema informático del Banco.

Se han gestionado e impartido cursos en el exterior, participando personal seleccionado y joven con perspectivas para asumir cargos de dirección, aumentando la capacidad profesional de los mismos para que a su vez estos trasmitan los conocimientos adquiridos al resto de sus compañeros, multiplicando de esa forma los efectos de la capacitación.

3.2 Aplicación del procedimiento en la empresa seleccionada

La estrategia comercial se ha definido como el modelo o plan que integra los objetivos y políticas de una organización y ayuda a poner en orden y asignar recursos en una posición viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas, anticipando los cambios del entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes.

Para diseñar es necesario conocer y comprender el entorno. Si se quiere estimular y captar la demanda, es preciso saber cuál es el mercado potencial, a qué segmentos del mismo hay que dirigirse y qué productos necesitan o desean.

Percibir estos aspectos del consumidor configuraría un sistema de información para la empresa, este se define como un conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos con el fin de transformarlos en conocimientos útiles para tomar decisiones.

A continuación se aplican cada uno de los pasos del procedimiento:

Paso uno: Diagnóstico situacional de la calidad de los servicios bancarios en las sucursales del Banco Popular de Ahorro.

Realizar este diagnóstico posibilita conocer y evaluar la situación de la calidad del servicio en la Sucursales del Banco Popular de Ahorro, para ello se utilizan diferentes fuentes de información y técnicas que se reflejan en la siguiente figura:

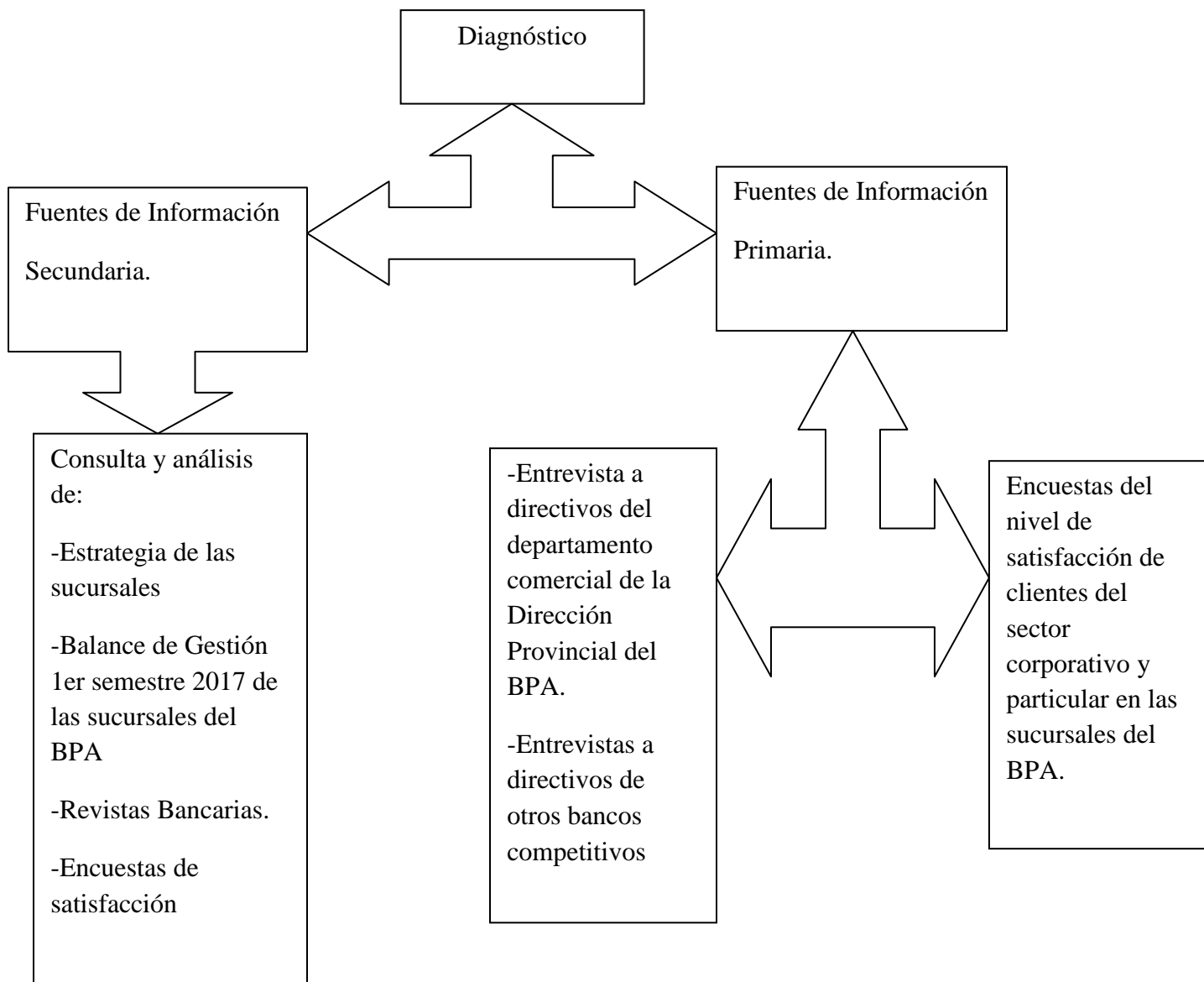


Figura 2: Fuentes de información y técnicas utilizadas

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas en este diagnóstico realizado a partir de las fuentes de información antes mencionadas y por ende que atentan contra la calidad con que son prestados los diferentes servicios a la población son las siguientes:

Fortalezas

- Se organizan visitas integrales donde se califica cada oficina según

una guía de aspectos.

- Liderazgo en el segmento de personas naturales.
- Solidez y estabilidad en la cartera de negocios.
- Personal joven con disposición al cambio y con amplias perspectivas de superación.
- Condiciones de trabajo y de estimulación para mantener la estabilidad del personal.
- Imagen corporativa sólida.

Debilidades

- El estado de las comunicaciones.
- Altos costos del pasivo que generan pérdidas.
- Carencia de correo electrónico con clientes del sector corporativo.
- Software informático que no responde a las necesidades reales de la institución.
- Falta de interconexión con los bancos del sistema.
- Carencia de contabilidad centralizada.
- No se abarca toda la oportunidad que brinda la licencia de carácter universal.
- Insuficiente capacidad /conocimiento del personal.
- Limitaciones en la estabilidad de los insumos de apreciable calidad competitiva.

Oportunidades

- Batalla contra la cadena de impagos
- Reanimación de los servicios a la población.
- Incremento de colaboradores cubanos en el exterior.
- Renovación del sistema informático.

Amenazas

- Limitadas inversiones y presupuestos de gastos de mantenimiento.

- Bloqueo económico y financiero.
- Limitado financiamiento externo.
- Abandono de clientes de la entidad en busca de mayor rapidez en los servicios.

Para lograr un mayor nivel de profundidad de este análisis con relación a la situación actual de la calidad del servicio en la sucursal 8652 a la cual se le propone el proyecto de ampliación de capacidades, se utilizaron diferentes técnicas que permitieron la obtención y recopilación de toda la información, tales como:

- Consulta de informes, estadísticas y documentos sobre la actividad de comercialización en la sucursal 8652.
- Estrategia comercial de la dirección del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.
- Entrevistas realizadas a directivos de la empresa y en particular del departamento comercial así como a directivos de la sucursal objeto de estudio.
- Consulta de los informes de los activos de calidad realizados en las diferentes sucursales en Noviembre del 2017.
- Realización de tormentas de ideas con los directivos de la Dirección Provincial del BPA y los gerentes de las diferentes sucursales de dicha entidad.

Paso dos: Determinación del banco de problemas de las sucursales que atenta contra la calidad de los servicios.

En este paso se aplicó la técnica de la tormenta de Ideas se aplicó en 2 sesiones de trabajo en cada sucursal del BPA en las cuales estuvieron presentes un total de 75 trabajadores, entre ellos los directivos de la Dirección Provincial del BPA, gerentes y trabajadores de la sucursal 8652.

Durante las sesiones de trabajo se generaron un total de 62 problemas que en la actualidad afectan la calidad del servicio haciéndose énfasis en uno de los más

importantes como es el del incremento de los servicios bancarios a través de la ampliación de la red de oficinas. Posteriormente se aplicó la técnica de reducción de listado y finalmente se identificaron 17 aspectos como los problemas más importantes que afectan la calidad del servicio, visto desde la posición del prestatario, en este caso el BPA.

Los mismos son:

- Insuficiente preparación técnica de los empleados.
- Insuficiente preparación individual en las normas de educación y trato al cliente.
- No se evalúa sistemáticamente a cada trabajador, en lo referido a la parte técnica y a los hábitos de educación formal y cortesía.
- No se logra la participación prevista a cursos y seminarios de diferentes materias por los especialistas que más lo necesitan.
- Se supervisa con poca frecuencia a las sucursales para comprobar los estándares de calidad instrumentados por la institución y demás aspectos que inciden en el servicio a la población.
- Se realizan con poca profundidad en la base, los análisis y valoraciones respecto al funcionamiento de la calidad del servicio en las sucursales.
- En ocasiones existe demora en la tramitación de las inquietudes y quejas de la población.
- No se valora la posibilidad de tener bancos agentes para la ampliación de los servicios.
- Poca legibilidad en las firmas autorizadas en libretas y otros documentos bancarios.
- Excesiva demora en la tramitación de los modelos 02-29 notificación de descuentos de las entidades.
- Problemas de comunicación y rotura de los TPV (terminales de puntos de venta) en las sucursales.
- Dificultades en la organización de los archivos de expedientes y

documentos por diferentes razones, lo cual produce demora en su localización.

- Los directivos no autorizan las operaciones de los clientes con la inmediatez que se requiere.
- Dificultades con la tramitación de las transferencias desde el exterior.
- Deficiente revisión de la documentación que se presenta al banco para algunos trámites.
- Falta de hábito en el estudio de los manuales de procedimientos.
- Alta contratación de personal sin que lo menos tenga conocimiento mínimo de la contabilidad.
- Alta concentración de clientes en las sucursales del BPA.

Paso tres: Propuesta de un proyecto de inversión.

La propuesta de un proyecto de inversión constituye una necesidad desde una mirada social y económica, desde la óptica social, partiendo del hecho que la zona del Caribe cuenta tan solo con la sucursal 8652 del BPA y , lo que conlleva que la misma mantenga una elevada y constante afluencia de clientes propiciando que dicha sucursal permanezca abarrotada durante toda la jornada laboral, ya que atiende también a todo el personal del Hospital General Docente que cuenta con una plantilla de más de 5000 trabajadores, y que la gran mayoría no son residentes de esta zona Caribe además cuenta con 31 centros de pagos que a través de ellos el dinero prestado por el banco es reembolsado nuevamente a los libros de la entidad con su correspondiente interés. En fin con la construcción de una nueva sucursal bancaria y siendo esta una extensión de la sucursal antes mencionada en esta zona del Caribe y la misma contando con una población de 108 500 habitantes, con alrededor de 2 630 familias donde en ellas existen 733 desempleados, con un ingreso promedio por familia de \$700.00 como resultado de mayor concentración de trabajadores de la salud en la provincia Guantánamo, se pretende mejorar el nivel de vida de los pobladores del lugar a partir de la

prestación de servicios que crezcan cada día en eficiencia a la vez que se mejore la satisfacción de los que allí residen.

Se garantiza la facilidad operacional de sus cuentas y el beneficio del no traslado hacia las sucursales del centro ciudad para la realización de sus operaciones, así como la oportunidad de la tramitación de otras modalidades de los servicios que se venden en el banco al resto del sector poblacional y empresarial, facilitándose la expansión de dichos servicios con una mayor calidad.

Desde el punto de vista económico esta inversión, además de representar la satisfacción desde la óptica social, constituye una ampliación del mercado en la zona, y se beneficiarían todos los segmentos tanto de personas naturales como jurídicas e indudablemente aportaría un extra en la satisfacción de las necesidades operacionales de dicha localidad.

Tomando como referencia esta información, añadimos estos elementos que consideramos de importancia para justificar la propuesta de construcción de la nueva oficina del BPA.

Estimado de Clientes.

Personas Naturales: Existen alrededor de 44 000 clientes potenciales con posibilidad de recibir todos los servicios que presta el (BPA) en la zona en las diferentes modalidades de este servicio en MN y MLC.

Promedio Estimado de Operaciones de un día:

En este aspecto se considera una media de operaciones por ubicación residencial, que al ubicarlo en la nueva sucursal se proyecta un comportamiento de la manera siguiente:

Tabla.2 Media operacional mensual y promedio diario

OPERACIONES	ESTIMADO MENSUAL	PROMEDIO/ DIARIO
Ahorro (Todas las Modalidades)	2523	105
Créditos Personales	2928	122
Pagos de Seguridad Social	2515	105
Otros Servicios	251	10
Totales	8217	342

Paso cuatro: Determinar las limitantes internas para el desarrollo del proyecto.

Para alcanzar un mayor nivel de profundidad en este estudio, se le realizaron entrevistas a los encargados de los proyectos constructivos en el BPA que en este caso son los promotores y consultores, los responsables de la estructuración y diseño de los proyectos antes mencionados, donde se detectaron las siguientes irregularidades:

El presupuesto para este proyecto constructivo ya fue aprobado pero producto a que el dueño de la cooperativa de construcción a la cual se le ha pedido el servicio como ellos son particulares han establecido unas cifras exorbitantes, por lo que el organismo al cual nos subordinamos que es la Oficina Central no ha dado la orden de puesta en marcha del proyecto.

En este momento no se encuentra aprobada la licencia de construcción para este proyecto, y se está en espera de dicha documentación.

Parte del terreno en el cual está programado que sea construida la nueva sucursal por la que abogamos, está en litigio con un vecino cercano al mismo, ya que anteriormente este proyecto de construcción se le había realizado la micro localización buscando la ubicación más conveniente así como la minimización de los costos y el mayor nivel de beneficios, y dicho vecino no había objetado nada al respecto, donde a última hora el mismo plantea que parte de este terreno se encuentra dentro de su propiedad.

Todo lo anteriormente planteado lo que ha traído consigo el retraso de la construcción de la nueva sucursal que tan necesaria es para esta zona Caribe por todo lo que representa en el ámbito económico-social.

Paso cinco: Definición del proyecto a evaluar.

Para el 2017 la construcción de una sucursal bancaria es un proyecto de inversión que surge a raíz de la implantación de la estrategia que se lleva a cabo y se aplica en todo el país con el fin de satisfacer las necesidades y fortalecer la política de desarrollo y crecimiento de nuestra economía y población.

La obra surge como necesidad de poseer un inmueble que pueda prestar servicio de pago créditos, ahorro, cuentas bancarias, pagos a pensionados, en fin que pueda ofrecerles a los habitantes de ese consejo popular todos los servicios con los que cuenta el BPA, con la calidad que todo ciudadano merece cuando acude a cualquier entidad del estado cubano, sin perder de vista que sería una extensión de la sucursal 8652.

Tomando como referencia esta información, se añade estos elementos que se considera de importancia para justificar la propuesta de la apertura de la nueva sucursal en esta localidad.

Tabla.3 Características del consejo popular

Consejo Popular		Cierre 2017		Estimado			Real	Oficina Bancaria
No.	Nombre	Circuncripción	Habitantes	Edad Laboral	Post Laboral	Clientes Potenciales	Pensionados 2017	Sucursal
1	Reparto Caribe	18	108 500	33 500	10 500	44 000	1 250	3

Este local será construido, y ampliado con el objetivo de incrementar el servicio interno, calidad y descongestión de sus sucursales bancarias existentes en el centro de la ciudad y en la propia zona del Caribe donde se encuentra la sucursal 8652 también de (BPA), además de la segregación funcional de su personal de trabajo así como la necesidad de ampliar el servicio y atención a la población del

territorio donde incide una población aproximada de 108 500 dato obtenido de la oficina de estadística, personas distanciada del resto de las sucursales bancarias. Se habilitará con 2 ATM (cajero automático) que prestarán servicio a la población las 24 horas del día realizando pagos, cambios y otros servicios a través de las tarjetas magnética, donde se extenderá este servicio a empresa, jubilados, extranjero y población en general.

El terreno es yermo de 600 m², en el mismo se encuentra una facilidad temporal lo que en estos momentos se usa como el almacén provincial de logística, no teniendo las mínimas condiciones para este fin, el almacén ocupa una parte del terreno existente .Se localiza en los límites de la parte norte de la ciudad Calle 1 Oeste e/ 15 y 16 norte Guantánamo rodeada de diferentes centros de carácter comercial y residencial predominando la tipología arquitectónica moderna por lo que se debe tener en cuenta el entorno circundante de la zona.

El almacén provincial de logística combinado con la nueva sucursal surge por la necesidad de incrementar la prestación de los servicios bancarios ya ejecutados por la sucursal 8652, abastecer de recursos materiales a toda la red de sucursales con que contamos y mantener almacenados los productos y recursos materiales que se adquieran con las exigencias de almacenamiento establecido por nuestro sistema, pero en nuestro análisis el almacén a pesar que es como anteriormente se dijo es un local de apoyo, no es de interés en esta investigación, no siendo así la propuesta de construcción de la nueva sucursal bancaria que es donde está enmarcado el estudio realizado.

La instalación se construirá empleando el sistema constructivo convencional (muros de bloques cubierta con losa de hormigón armado) se construirá en dos niveles.

La nueva sucursal está compuesta en el 1^{er} nivel la recepción (salón para atención al cliente) , línea de caja con siete cubículos ,bóveda, sala de conteo de efectivo, dos baños, pantry, área comercial, área para cajeros automáticos, panel general de distribución , servidor, dos escaleras de acceso al 2do nivel.

Sucursal bancaria 2^{do} nivel: archivo provincial, tres oficinas administrativas, archivo récor, el acceso al local de oficinas de servicio al 2do nivel será a través de la escalera que se ubicará en el fondo del edificio que será independiente y sin acceso a las áreas vulnerables del banco: Pasillo para el acceso a baño y pantry, oficina de inversiones, cajeros automáticos (ATM).

El valor estimado de la inversión asciende a un importe de \$ 17 377.00 MN pesos y 28 237.00 CUC para un total de \$45 614.00

Impacto ambientales:

Esta inversión no genera impacto ambiental negativo, ya que se cumple con la norma del proceso de evaluación de impacto ambiental, el mismo se refiere, que el destino final de los residuales cumpla con la norma NC27-1999 vertimiento de aguas residuales a las aguas terrestres y al alcantarillado y que esta y demás acciones relacionadas con el uso del recurso agua, estén conciliadas y aprobadas por el Instituto nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), y las misma están conciliadas.

Beneficios:

Desde el punto de vista económico esta inversión, además de representar la satisfacción desde la óptica social, constituye una ampliación del mercado en la zona, se evita el trasiego de efectivo, y se benefician todos los segmentos tanto de personas naturales como jurídicas e indudablemente aporta un extra en la satisfacción de las necesidades operacionales en esta localidad. Partiendo del hecho que este reparto Caribe solo cuenta con 3 Sucursales bancarias lo que conlleva que estos bancos mantengan una afluencia constante de clientes, y los mismo durante toda la jornada laboral permanezcan saturados de clientes, con la apertura de esta sucursal bancaria se garantiza la facilidad de operatividad de sus cuentas y el no traslado hacia las sucursales del centro ciudad y la realización de sus operaciones, así como la oportunidad de la tramitación de otras modalidades de servicios que se venden en el banco al resto del sector poblacional y empresarial.

Paso seis: Clasificación del proyecto de inversión.

Tomando como referencia el criterio de varios estudiosos del tema ya mencionado, se encuentra la presencia de un proyecto de inversión de ampliación de capacidades para dar respuesta a la demanda del servicio bancario exigido por la población en estos momentos y con ello la satisfacción de dichos clientes al recibir los servicios antes mencionados. El proyecto en cuestión no entorpece para nada el desarrollo de otros proyectos que también enfrenta el BPA en estos momentos como son la construcción de otras sucursales bancarias que radicarán en Paseo esquina San Gregorio y la otra en Serafín Sánchez entre Aguilera y Crombet, Municipio Guantánamo.

Este proyecto como otros que ha llevado a cabo el BPA ya culminados y algunos por terminar como las oficinas en construcción antes mencionadas prevé seguir promoviendo la cultura del ahorro en la población logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos, haciéndole entender a la familia cubana que donde mejor está guardado su dinero es en las sucursales bancaria ya sean de BPA o BANDEC.

Por otra parte este proyecto pretende seguir con la aplicación de la nueva política crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial cubano, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en el país y la estrategia trazada hasta el 2030 (L-35, L-36 y L-89).

3.3. Análisis e interpretación de los resultados

Para poder realiza una adecuada proyección de los gastos a incurrir en el proyecto en cuestión tuvimos que apoyarnos en la relación de ingresos y gastos de la sucursal 8652 del BPA que es a la cual se le ha propuesto el proyecto de ampliación.

Paso siete: Estudio de factibilidad del proyecto de inversión.

Este estudio de factibilidad que es realizado al proyecto de inversión propuesto, el mismo consiste en la construcción de una sucursal bancaria en el reparto Caribe

está sustentado en su totalidad por el plan de negocios de la sucursal 8652 teniendo en cuenta la Resolución 276/2003.

Estimado de Clientes.

Personas Naturales: Existen en el reparto Caribe donde va a estar enclavado el proyecto de inversión alrededor de 44000 clientes potenciales ya reflejado en la tabla.3 con posibilidad de realizar aperturas de cuentas de ahorro en las diferentes modalidades de este servicio en MN y MLC.

Gasto Estimado por Concepto de: salario.

Dependiendo del volumen de operaciones, cantidad de clientes naturales y jurídicos y clientes potenciales para la atención en esta oficina del BPA, proponemos el siguiente gasto por concepto de salarios:

Tabla.4 Gastos estimados por concepto de salario en un año de la nueva oficina bancaria.

Categoría ocupacional	Cantidad	Salario mensual mn	Estimulación mensual mn	Contabilidad confiable mensual mn	Total salario anual mn	Estimulación mensual divisa	Total estimulación anual divisa
Dirigente	5	2 000,00	875,00	60,00	35 220,00	78,00	936,00
Técnico	21	6 615,00	2 835,00	90,00	114 480,00	231,00	2 772,00
Administrativo	3	1 065,00	465,00		18 360,00	39,00	468,00
Servicio	1	225,00	105,00		3 960,00	8,00	96,00
Totales	30	9 905,00	4 280,00	150,00	17 2020,00	356,00	4 272,00

Tabla.5 Valor Estimado de la Inversión del Local

Descripción de Actividades	U/M	Cantidad	Importe		Importe Total
			CUC	MN	
Piso de Cerámica	M2	147,63	2 550,00	1 805,00	4 355,00
Revestimiento de azulejos	M2	208	45,00	75,00	120,00
Falso techo	M2	147.63	1 158,00	700,00	1 858,00
Empotramiento Hidrosanitarios	M	60	118,00	65,00	183,00
Colocación de Muebles Sanitarios	U	4	130,00	60,00	190,00
Luminarias y materiales eléctricos	U	60	608,00	282,00	890,00
Empotramientos Hidráulicos	M	46	84,00	60,00	144,00
Instalación de Aire Acondicionado	U	7		3 832,00	3 832,00
Ventanas de aluminio y cristal	U	11	1 900,00	970,00	2 870,00
Puerta principal	U	1	417,00	214,00	631,00
Puertas simples	U	14	3 395,00	1 735,00	5 130,00
Pinturas	M2	400	780,00	630,00	1 410,00
Impermeabilización	M2	160	905,00	420,00	1 325,00
Colocación de Rejas	M2	8	120,00	260,00	380,00
Colocación de cables y conectores	M	800	690,00	210,00	900,00
Estructura	M2	30	15 100,00	5 800,00	20 900,00
Empotramiento Eléctricos	M	270	237,00	259,00	496,00
TOTAL DE PRESUPUESTOS			\$28 237,00	\$17 377,00	\$45 614,00

Tabla.6 MOBILIARIO

Área de Trabajo	Medios
<p>Dirección:</p> <p>Director</p>	<p>1 mesa operativa 120 * 80</p> <p>1 cajonera móvil 3 gavetas</p> <p>1 silla semiejecutiva</p> <p>2 sillas para clientes</p> <p>1 archivo de 4 gavetas para custodia de documentos de la dirección</p>
<p>Secretaria:</p>	<p>1 mesa informática 90*58</p> <p>1 cajonera móvil 3 gavetas</p> <p>1 silla de empleado</p> <p>2 sillas para clientes</p>

Continuación Tabla .6 Mobiliario

Funcionario de cumplimiento:	<p>1 mesa informática 90*58</p> <p>1 cajonera móvil 3 gavetas</p> <p>1 silla de empleado</p>
Auditor:	<p>1 mesa informática 90*58</p> <p>1 cajonera móvil 3 gavetas</p> <p>1 silla de empleado</p>
Gestor de documentos bancarios:	<p>1 mesa informática 90*58</p> <p>1 cajonera móvil 3 gavetas</p> <p>1 silla de empleado</p>
<p>Comercial:</p> <p>Gerente comercial</p>	<p>1 mesa operativa 120 * 80</p> <p>1 cajonera móvil 3 gavetas</p> <p>1 silla semiejecutiva</p> <p>2 sillas para clientes</p> <p>1 archivo de 4 gavetas guardar documento propios de su actividad</p>

Continuación Tabla .6 Mobiliario

<p>Gestores “C” de negocios bancarios</p>	<p>4 mesas operativa 120 * 80</p> <p>4 cajoneras móvil 3 gavetas</p> <p>4 sillas de empleado</p> <p>8 sillas para clientes</p> <p>3 archivos de 4 gavetas guardar las carpetas de centros de pagos, otros documentos propios de la actividad y Tarjetas de Firma en Bóveda</p>
<p>Gerente de Efectivo:</p>	<p>1 mesa informática 90*58</p> <p>1 cajonera móvil 3 gavetas</p> <p>1 silla semiejecutiva</p>
<p>Caja:</p> <p>Cajeros</p>	<p>7 taquillas de cajeros bancarios</p> <p>7 cajoneras móvil 3 gavetas</p> <p>7 sillas de empleado</p> <p>3 bancadas para la espera de los clientes</p>
<p>Fondo operativo en bóveda:</p>	<p>1 mesa operativa 120*80 para el efectivo</p> <p>2 sillas de empleados</p>

Continuación Tabla .6 Mobiliario

<p>Gerente de Recuperación:</p>	<p>1 mesa operativa 120 * 80 1 cajonera móvil 3 gavetas 1 silla semiejecutiva 2 sillas para clientes 1 archivo de 4 gavetas</p>
<p>Gestor de recuperación:</p>	<p>1 mesa informática 90 * 58 1 cajonera móvil 3 gavetas 1 silla de empleado</p>
<p>Interna: Gerente administrativo</p>	<p>1 mesa informática 90 * 58 1 cajonera móvil 3 gavetas 1 silla semiejecutiva 1 archivo de 4 gavetas documentos propios de la actividad</p>
<p>Contadores</p>	<p>3 mesas informática 90 * 58 3 cajoneras móvil 3 gavetas 3 sillas de empleado 1 archivo de 4 gavetas para guardar operaciones procesadas en el área</p>

Continuación Tabla .6 Mobiliario

Informático:	1 mesa informática 90 * 58 1 silla de empleado 1 cajonera móvil 3 gavetas
Servidores:	1 mesa informática 90 * 58 1 silla para empleado

Tabla.7 Resumen mobiliario y valor

Mesas Operativas	Mesas de Informática	Cajoneras Móvil	Sillas	Sillas	Sillas	Taquillas	Bancadas	Archivos de
120*80	90*58	3 gavetas	semiejecutiva	empleados	clientes	para cajeros	para clientes	documentos
\$186,18c/u	147,89c/u	68,90c/u	195,00c/u	11,27c/u	99,00c/u	369,00c/u	324,43c/u	110,34c/u
8	12	25	5	23	16	7	3	8
\$1489,44	1774,68	1722,50	975,00	2628,21	1584,00	2583,00	973,29	882,72

La tabla 7 muestra la relación del mobiliario necesario a utilizar en la nueva oficina propuesta, así como el valor de los mismos.

Equipamiento Electrónico Necesario:

Dirección: (Director, Secretaria, Funcionario y Auditor):

- 3 Módulo de computación
- 3 UPS personal
- 1 Impresora láser
- 3 Impresora matricial
- 1 Teléfono

Área comercial: (Gerente comercial y 4 Gestores “C” negocio bancario)

5 Módulos de computación

1 Módulo de computación (Manual electrónico y de monedas)

5 UPS personales

2 Impresora láser

2 Impresoras matriciales

2 Lectores de código de barras

1 Teléfono

Área de recuperación: (gerente de recuperación y 1 gestor ‘C ‘de negocio bancario)

2 Módulos de computación

2 UPS personales

1 Impresora láser

1 Impresora matricial

Área de caja: (gerente y 7 cajeros bancarios)

7 Módulos de computación

7 UPS personales

7 Impresoras de cajeros

7 Lectores de código de barra

3 Línea telefónica (1 Terminales de puntos de ventas y 2 Cajeros automáticos.

Área Interna: (gerente y 3 contadores)

4 Módulos de computación

4 UPS personales

2 Impresoras matriciales

1 Lector de código de barra

1 Teléfono

Informático:

1 Módulo de computación

1 UPS personal

Área de Servidores:

1 Servidor novell

1 Servidor linux

1 UPS profesional

1 UPS personal

1 Switch de teclado y display

1 Router

1 Rack de comunicaciones

1 Línea telefónica

Tabla.8 Resumen equipamiento electrónico

Módulo de Comput.	UPS Personal	Impres. Láser	Impresora matricial	L.C.D monitor	Impres. Cajeros	Serv. NOVEL L	Serv. LINUX	UPS Profes.	Switch con teclado y Display	Router	RACK De comunicaciones	Switch De 24 Puertos
\$430.98c/	81,00	121,3	381,81	240,00	220,00	3260,6	1237,0	5070,2	206,2	986,0	1237,09	206,28
u	22	4	8	14	7	1	1	1	1	1	1	1
22	1 782,00	485,2	3 054,48	3360,00	1540,0	3260,6	123,09	5070,2	206,2	986,0	1237,09	206,28
\$9 481,56		4			0	0		4	8	0		

La tabla anterior muestra un resumen del equipamiento electrónico necesario, así como el valor de estos medios para el desarrollo laboral en la nueva sucursal propuesta.

Tabla. 9 Presupuesto de Climatización:

Equipo	Cantidad	P/U CUC	Precio Total CUC	P/U MN	Precio Total MN
Split 60000 btu (Sal3n)	3	5 850,00	5 850,00	318,00	318,00
Split 12000 btu (Direcci3n)	1	990,00	990,00	54,00	54,00
Split 18000 btu (A. Interna)	1	1 200,00	1 200,00	70,00	70,00
Split 9000 btu (Secretaria)	1	700,00	700,00	50,00	50,00
Aire 6000 btu (Servidores)	1	460,00	460,00	90,00	90,00
Total	7	9 200,00	9 200,00	582,00	582,00

Tabla.10 Presupuestos Alarmas, Pararrayos, aterramientos y Cortinas.

Descripci3n actividades	U/M	Cantidad	Precio Total CUC
Alarmas		1	440,00
Pararrayos		1	900,00
Aterramientos		1	1000,00
Cortinas	M2	64	360,00
Total			2 700,00

Otras Instituciones Bancarias:

Las de la zona Caribe (2)

1 - Sucursal BANDEC.

1 - Sucursal del BFI.

Se encontr3 como condiciones de ofertar los servicios siguientes:

- Aperturas de cuentas de ahorro en todas las modalidades MLC y MN.
- Cuentas corrientes a personas Jur3dicas en ambas monedas
- Cr3ditos para la compra de materiales de la construcci3n, inversiones y consumo.
- Pago a los beneficiarios de la seguridad social
- Caja de resarcimiento
- Transferencias

- Préstamos a personas jurídicas
- Descuentos de letras
- Fideicomisos
- Y demás productos que se instruyan en el sistema bancario

Plantilla total de la Sucursal: 30

Dirección:

- 1 Director
- 1 Funcionario de cumplimiento
- 1 Secretaria
- 1 Auditor
- 1 Gestor de documentos bancarios
- 1 Auxiliar de limpieza
- 1 Especialista en ciencias informática

Área Comercial:

- 1 Gerente comercial
- 1 Subgerente comercial
- 4 Gestores "C" "negocio bancario
- 2 Gestor de operaciones bancarias
- 1 Gerente de recuperación

Área de Caja:

- 1 Gerente de efectivo
- 7 Cajeros bancarios
- 2 Custodios del fondo operativo en bóveda

Área Interna:

- 1 Gerente Administrativo
- 3 Contadores

Sistema Automatizado Utilizado: SABIC.NEF

Cabe destacar en este tema que en cuanto a las tecnologías a utilizar en el desarrollo de los servicios prestados por las instituciones bancarias y esta propuesta del proyecto en cuestión, no será la excepción, no son las de última

generación, pero el órgano superior que es la oficina central a la cual se subordinan, es la encargada de la compra y distribución de estos medios tecnológicos para un mejor control y distribución de los mismos y, a su vez, cada año garantiza la disminución en un 20% la obsolescencia tecnológica mediante la renovación o modernización del parque instalado.

Por otra parte es la encargada de la modernización de los sistemas y la actualización de las tecnologías de la información.

Territorios e Instituciones que recibirán los servicios.

Esta sucursal prestará servicio mayoritario al segmento de persona natural, aunque cabe señalar que en su entorno cuenta con algunas entidades perteneciente a la Empresa de Comercio, El MICONS con las cuales se podrá realizar operaciones dirigidas a las aperturas de financiamientos que permitan incrementar progresivamente las utilidades en los estados financieros.

Aspectos vigentes sobre seguridad informática que se tendrán en cuenta para el funcionamiento de la nueva sucursal:

- **Decreto Ley 202/95** - Contravenciones sobre Protección Física, Secreto estatal, Sustancias radiactivas y otras Fuentes de radiaciones Ionizantes y Sustancias Peligrosas. (Circular 107)
- **Resolución No 204/96** - Reglamento sobre la Protección y Seguridad técnica de los sistemas informáticos del Ministerio de la Industria Sideromecánica y la Electrónica.
- **Resolución No 31/97** del Presidente del BPA - Reglamento de Seguridad Informática. (Circular 112)
- **Resolución No 124/99** Reglamento para el uso del Correo Electrónico.
- **Decreto Ley No 199/99** - Sobre la Seguridad y Protección de la Información Oficial Clasificada.
- **Decreto No 209** del Consejo de Ministros - Accesos a Redes Informáticas de Alcance Global.

- **Resolución 128/00** - Reglamento del Sitio WEB del Banco Popular de Ahorro.
- **Resolución No 188/01** del Ministro de la Informática y las Comunicaciones.
- **Resolución No 40/01** - Reglamento para la utilización de los equipos y medios de computación fuera de las dependencias del BCC.
- **Resolución No. 65/01** – Reglamento para el uso de Internet y correo electrónico en el BCC y sus dependencias.
- **Resolución No. 233/04** - Reglamento para la utilización de los equipos y medios de computación fuera de las dependencias del BPA (Circular 349).
- Metodología para la elaboración del Plan de Seguridad Informática del MININT.
- Metodología para la elaboración la realización de estudios de vulnerabilidades.
- Plan de Medidas para perfeccionar la Seguridad Informática, Consolidado Nacional Febrero 16/2006 del BPA.
- **Cartas Remesas No 238 y No 254**, (MIP-00-160-40) Seguridad Informática
- **Cartas Remesas no. 169 y 274** (Manual 00-102-04, 05 y 60).
- **Carta Remesa 231**(MIP-00-160-30) Protección Información Oficial.
- **Carta Remesa No. 217** (MIP 00-102-04). Medidas de Control del Sistema SABIC.Nef. (Accesos y claves).
- **Carta Remesa No. 246** Modificaciones al MIP 00-160-40.
- **Carta Remesa No. 272** (MIP 00-120-60).Claves de acceso del administrador del sistema SABIC.Nef.
- **Instrucción No 116** Medidas de Seguridad del sistema SABIC.Nef.
- **Instrucción No 172** – Información sobre mantenimientos a equipos de computación y accesorios.
- **Instrucción No 174** Clave de administrador del sistema, reglamento de Correo Electrónico del BPA.

- Reglamento de Seguridad para las redes Informáticas. Ministerio de la Informática y las Comunicaciones
- **Carta Circular 31/2001** del Consejo de Ministros y su Comité Ejecutivo, Guía para el análisis de riesgos de la Seguridad Informática.
- Reglamento de la Red del BPA (PROYECTO).
- Reglamento de Seguridad Informática del BPA MININT (PROYECTO).
- Regulaciones que debe conocer la persona designada para el traslado de la Información Clasificada.
- Políticas de Seguridad Informática del Banco Central
- Documento de la Vicepresidenta Marta Alba (septiembre 4, 2003) Informe sobre cumplimiento de acuerdo sobre la independización de los servidores.
- **IT 321, 323 Y 324** del BPA

El costo ponderado del capital (K) que en este caso es de un 12% es el calculado por la Dirección Provincial del BPA y asumido por el autor para esta investigación, además de los estados de resultados consultados de la sucursal 8652 ya que es a dicha sucursal a la cual se le propone el proyecto de ampliación, se pudieron obtener los siguientes resultados que a continuación se muestran, tomando como material de trabajo criterios financieros (métodos dinámicos) los cuales son los que se aplican a los proyectos de inversión y que tienen en cuenta la cronología de los distintos flujos de efectivos, o sea, el valor del dinero en el tiempo, utilizando el proceso de actualización o descuento. Son métodos muy usados pues logran que a las cantidades de dinero recibidas en diferentes momentos se les calcule sus equivalentes en el momento que se realiza el desembolso inicial, los métodos a los cuales hacemos alusión y utilizados en el trabajo son los siguientes:

- Valor actual neto (VAN).
- Tasa interna de retorno (TIR).
- Pazo de recuperación (PR).
- Índice de rentabilidad (IR).
- Plazo de recuperación descontado (PRD).

- Tasa de rentabilidad contable media (RCM).

Gastos de Operaciones:

Los gastos de operaciones de cinco años ascienden a \$ 4 277,1 incluido los gastos por pago de intereses de cuentas de ahorro (\$3 395,6) y los propios de la actividad operacional: teléfono, agua, electricidad, materiales de oficina, limpieza y otros, de ellos por concepto de salario ascienden a 881,5.

Ingresos Estimados de la nueva oficina:

Los ingresos de un año ascienden a \$8 737,06, se incluyen los ingresos por cobro de comisiones por los diferentes servicios y otros servicios comercializables.

Tabla 11. Flujos de efectivo

Años	1	2	3	4	5
Ingresos	\$418141.49	\$493410.30	\$732345.19	\$1878721.94	\$5214445.76
- Gastos	359140.16	343212.70	529387.90	1256513.02	1788856.45
UADI	59001.33	150197.60	202957.29	622208.92	3425589.31
-Deprec.	30822.21	37042.54	46993.24	59346.81	56233.74
UN	28179.12	113155.06	155964.05	562862.11	3369355.57
+Deprec.	30822.21	37042.54	46993.24	59346.81	56233.74
Flujos.C.N	\$59001.33	\$150197.60	\$202957.29	\$622208.92	\$3425589.31

Nota: Hay que destacar que estos flujos de cajas calculados son flujos incrementales a partir de la puesta en marcha de la nueva sucursal bancaria propuesta con base en el estudio de mercado realizado ya mencionado en el capítulo dos donde se relacionan la cantidad de clientes potenciales que asiste a diario a la sucursal base 8652, así como la cantidad de familias y su promedio salarial elevado, otro factor de suma importancia es el alto nivel de colaboradores

de la salud con 150 en Brasil y Argelia, residentes en este consejo popular del Caribe los cuales devengan salarios altísimos. Por otra parte destacar que el Banco Popular de Ahorro a nivel de provincia que es donde se realizó el estudio, no paga impuestos sobre utilidades, el mismo se realiza a nivel de oficina central que es la máxima dirección del BPA.

$$VAN = C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+K)^t} > 0 \quad K = 12 \%$$

$$VAN = \$ 2\,551\,552,74$$

Esto significa que se está generando en el proyecto más efectivo del que se necesita para reembolsar el capital invertido y proporcionar un rendimiento requerido, así como que se obtiene un alto nivel de ingreso de la nueva oficina propuesta como resultado del proyecto, por tanto, se acepta la inversión de ampliación de capacidades para el Banco popular de Ahorro, o sea se acepta el proyecto propuesto.

Periodo de recuperación: tiempo que demora el inversionista en recuperar el desembolso inicial invertido y se obtuvo el siguiente resultado:

$$P_r = \text{Año anterior a la recuperación total} + \frac{\text{Costo no recuperado}}{\text{Flujo de efectivo}}$$

$$= \$59001,33 + \$45509,67 / \$150197,60$$

$$= 1 + 0,30 = 1,30 \text{ años} \approx 1,5 \text{ años} \quad 0,30 \times 365 \text{ días} = 109,5 \text{ días}$$

El cálculo de este método dinámico demostró que solo demoraría en recuperar el dinero inicial invertido en aproximadamente un año y medio algo que es muy favorable para el proyecto de ampliación ya que estaría expuesto muy poco tiempo a determinados riesgos que se adquieren desde el mismo momento que se decide invertir cualquier suma de dinero.

Plazo de recuperación descontado:

$$\overline{PR}_D = C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+K)^t} = 0$$

$$\overline{PR}_D = 1 + \frac{\$51831.24}{\$134105.00} = 1,38 \approx 1,5 \text{ años}$$

Al igual que el plazo de recuperación, el plazo de recuperación descontado demuestra que la inversión inicial del proyecto propuesto se recupera en el periodo aproximado de un año y medio demostrando de esta forma cuan rentable es dicho proyecto y por ende permanecería menos tiempo expuestos a determinados riesgos.

El índice de rentabilidad o ratio beneficio costo conduce exactamente a la misma decisión que el valor actual neto y su criterio nos dice que aceptemos todos los proyectos con un índice mayor que 1 y queda demostrado con su cálculo arrojando un resultado de \$38,10.

$$\begin{aligned} \frac{B}{C} &= \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+K)^t}}{C_0} > 1 \\ &= \$3\,982\,102,19 / \$104511,00 \\ &= \$38,10 \end{aligned}$$

Tasa de rentabilidad contable media.

$$\overline{TR} = \frac{\overline{UDI}}{C_0} = \frac{\$4229515,91}{\$104511,00} = \frac{\$845903,18}{\$20902,20} = 40,47\%$$

Con el cálculo de la tasa promedio de rentabilidad del proyecto propuesto queda demostrado que supera la tasa esperada por el sector que en este caso es de un 32% por lo que se sigue comprobando cuan productiva sigue siendo la inversión.

Tasa interna de rendimiento.

$$VAN = C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+R)^t} = 0 \quad R = K_+ + \frac{VAN_+(K_- - K_+)}{VAN_+ + |-VAN|}$$

$$TIR = 155,36\%$$

Este cálculo de la tasa interna de rendimiento fue realizado según tabla Excel (ver Anexo 1) y demostró como los demás métodos anteriores que debe ser aceptado el proyecto de inversión propuesto, demostrándose así la relación siguiente:
 $IR > 1 \rightarrow VAN > 0 \rightarrow TIR \rightarrow k$ Se acepta el proyecto de inversión.

Análisis de riesgo del proyecto a través del punto de equilibrio.

El estudio de las relaciones costo-volumen-utilidad, se denominan frecuentemente análisis del punto de equilibrio o punto muerto y no es más que aquel punto de la actividad ya sea de ventas o de servicios en que los ingresos totales y los gastos totales son iguales cuando se toma como referencia la base contable, o en que el valor actual de las entradas es igual al valor actual de las salidas en la base financiera.

Para el análisis del riesgo del proyecto de inversión propuesto en este trabajo la representación gráfica del punto de equilibrio se construye en base a los datos financieros del mismo o sea sobre los valores actuales de las entradas y salidas de efectivo.

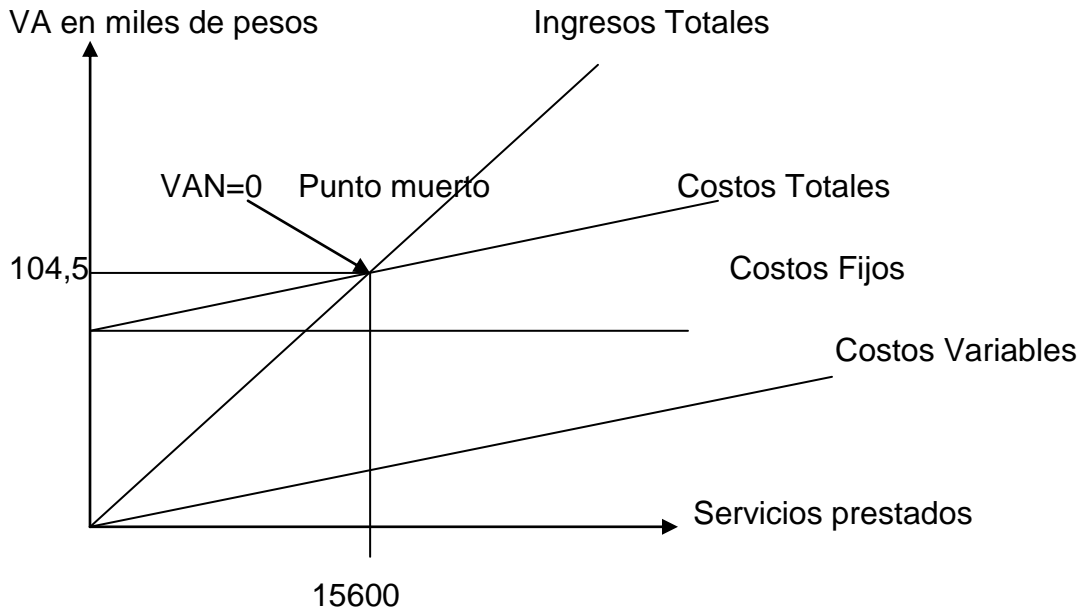


Figura 3. Representación gráfica del punto de equilibrio

Queda plasmado en la figura 3 el valor actual de las entradas y salidas de flujos monetarios de las cifras anuales de los servicios prestados, las dos líneas se cruzan cuando los servicios prestados alcanzan la cantidad de 15 600, este es el punto en el cual el proyecto tiene un VAN=0. Si el número de servicios prestados supera la cantidad antes mencionadas, el proyecto tendrá un VAN positivo.

Después de todos los estudios realizados, toda la bibliografía consultada así de los resultados obtenidos estamos en condiciones de llegar a las siguientes conclusiones.

CONCLUSIONES

Se valida la hipótesis establecida al materializarse con el procedimiento propuesto un mejoramiento del proceso de planificación de la inversión y por consiguiente, un análisis adecuado de la factibilidad económica financiera del presupuesto de capital. Esto está basado en lo siguiente:

1- La validación del procedimiento en el Banco Popular de Ahorro, permitió conocer cuán rentable sería realizar la construcción de una nueva oficina bancaria en el reparto Caribe.

2- Se logra un acercamiento de las cifras planificadas a las cifras reales, en cuanto a su dinámica de planificación de inversiones, haciendo más objetivo el proceso de planificación basado en técnicas sofisticadas y no sofisticadas.

3- Se confeccionó el plan de negocios del Banco Popular de Ahorro según resolución 276/03 el cual sirvió de apoyo al proceso de evaluación del proyecto de inversión.

4-La aplicación del procedimiento mejora el proceso de toma de decisiones y mejora los servicios a la población y los ingresos de los trabajadores.

5-El punto de equilibrio financiero demostró la igualdad entre el valor actual de la entrada y el valor actual de a salida. De esta forma, permitió un mejor análisis del riesgo del proyecto.

RECOMENDACIONES

1-A la Dirección Provincial del Banco popular de Ahorro a realizar capacitaciones a partir de la presente tesis, con los encargados de las inversiones en cuanto a la realización de los análisis de factibilidad.

2-A la Dirección Provincial que contrate con la Universidad de Guantánamo para que impartan conferencias acerca del cálculo de los métodos y técnicas de evaluación de proyecto de inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achishkin, A. y otros. (1981).Planificación de la Economía Nacional Moscú: Editorial Progreso.
2. Brealey, R y Myers, S. (1993).Fundamentos de Financiación Empresarial: Editorial Mc Graw – Hill / Interamericana de España S.A.
3. Cuello, J. (2016).Teoría de la planificación. Recuperado de <https://www.google.com>.
4. Demestre, A. y Otros. (2006).Decisiones Financieras una necesidad empresarial. La Habana: Editorial Publicentro.
5. Fernández, E. (2016).Planificación. Recuperado de <http://www.monografias.com>.
6. Gitman, L (1999).Fundamentos de Administración Financiera, Tomo I; Editorial MES.
7. Heredia, R. (1995).Dirección Integrada de Proyectos. Universidad Politécnica de Madrid, España.
8. Martínez, Sergio. (1997).Reflexiones en torno al concepto de calidad bancaria. Revista Española Ausbanc, 6.
9. Ministerio de Economía y Planificación (ed). , Resolución No. 276 que aprueba y pone en vigor las Indicaciones generales sobre la planificación empresarial. (Vigente en la actualidad), 2003.
10. Limonta, M. (2017).Procedimiento para perfeccionar la planificación de los rendimientos de la producción cafetalera. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Guantánamo.
11. Cruz, A. (2002). Diseño y evaluación de proyectos de inversión: Quito, Ecuador.
12. Pulido, A. (2007).Modelos Econométricos tomo I. La Habana Cuba: Editorial Félix Varela.
13. Pulido, A. (2007).Modelos Econométricos tomo II. La Habana Cuba: Editorial Félix Varela.

14. PCC, VII Congreso del PCC.(2011).Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
15. Van, H y James, C. (1988). Fundamentos de Administración Financiera: Editorial Prentice Holl Hispanoamérica S.A.
16. Weston, F. y Brigham, F. (1987). Finanzas en Administración: Editorial Interamericana S.A.
17. Zeithaml, A., Parasuraman, A. y Berry L. (1990).La calidad total en la gestión de servicios,España.

Sitios web examinados

18. <http://wwwes.wikiversity.org/wiki/> Definición conceptos y clasificación de proyectos
19. <http://www.creaciondeproyectos.com/como-se-clasifican-los-proyectos>
20. http://www.es.wikipedia.org/wiki/Proyecto_de_inversi%C3%B3n
21. <http://www.tareasuniversitarias.com/proyectos-independientes-y-proyectos-mutuamente-excluyentes.html>
22. <https://www.definicion.de/proyecto-de-inversion/>
23. <http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/418/Tipos%20de%20Proyectos%20de%20Inversion.htm>

Anexo 1: Calculo según tabla Excel para El Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento.

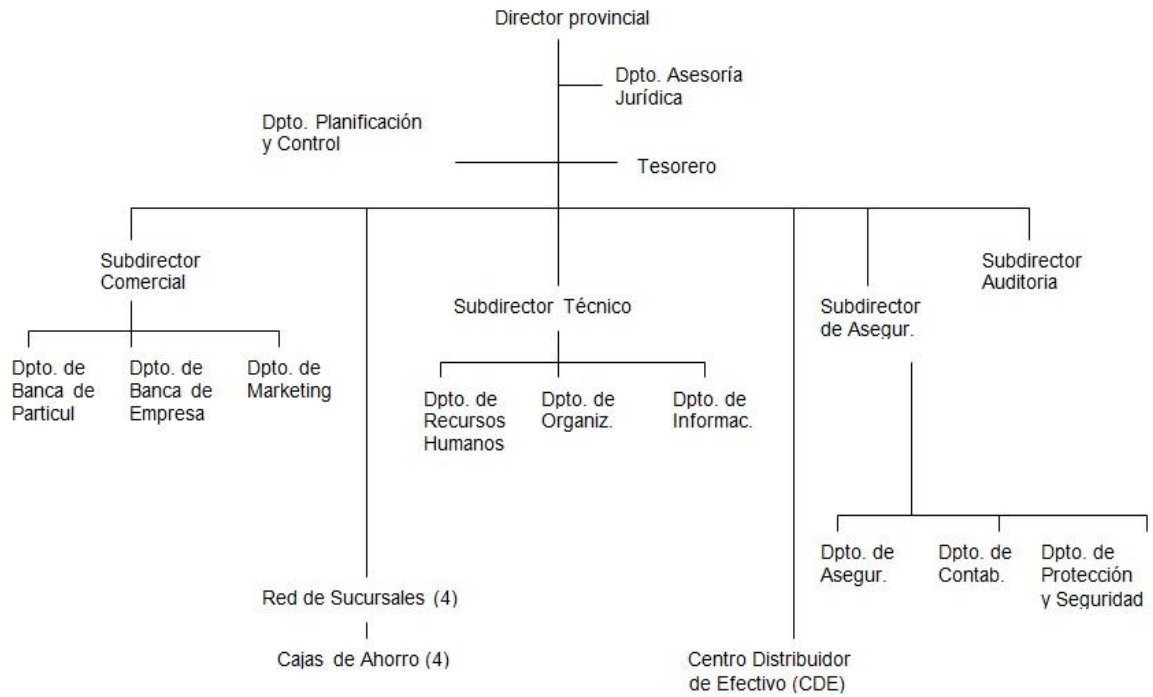
Datos:

K= 12 %

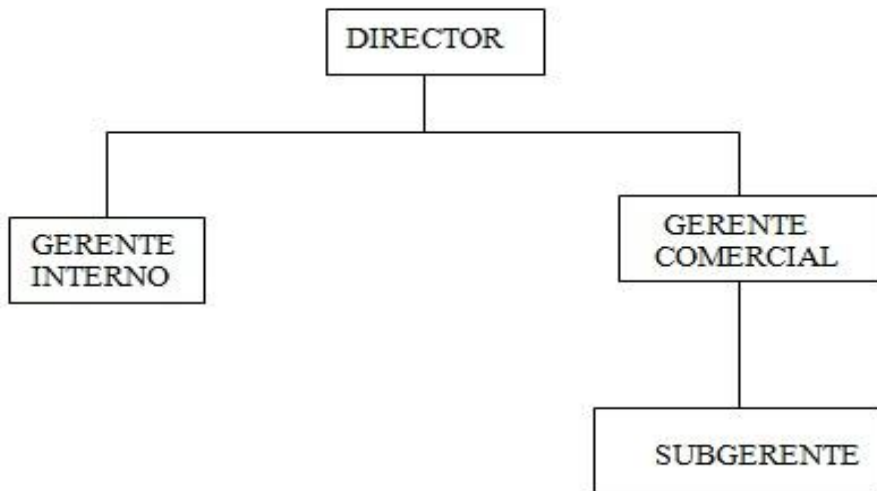
Co= -104 511.00

Tasa de interés	12%
Valor de la inversión	-104.511,00
Rendimiento primer año (ingresos)	59001.33
Rendimiento del segundo año	150197.60
Rendimiento del tercer año	202957.29
Rendimiento del cuarto año	622208.92
Rendimiento del quinto año	3425589.31
Valor actual neto	2 551 552,74
TIR de cinco año	155,36%

Anexo 2 Organigrama de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro.



Anexo No 3 Estructura sucursal 8652



Anexo No 4 Encuestas para clientes externos

Estimado cliente:

El Banco Popular de Ahorro dirige sus esfuerzos hacia una meta: ofrecerle a sus clientes un servicio con una calidad superior. Para lograrlo, necesitamos su opinión, de vital importancia para el éxito de nuestro trabajo. Gracias por su colaboración.

Datos del cliente:

Tipo de cliente: Natural____ Jurídico____

1) ¿Cuándo llega a la sucursal se siente atendido y correctamente orientado?

Siempre____ A veces____ Nunca _____

2) ¿Mantienen correctamente el porte y aspecto los empleados de la sucursal?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3) ¿Qué tiempo transcurre entre su llegada a la sucursal y la realización completa de su gestión?

Entre 15 y 30 min. _____

Entre 30 min. y una hora _____

4) ¿Qué es lo que más atenta contra la rapidez de su gestión en la sucursal?

(puede marcar más de uno)

Problemas con la computadora____ Cola _____cantidad de cajas insuficientes____

Incorrectamente orientado____ Falta de modelos____ Mal trato _____

5) ¿Se le brinda a usted una información completa del servicio que desea utilizar?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Anexo 5 Población en edad Laboral por Zona y según municipios. Año 2016

Municipios	Ambas Zonas			Zona Urbana			Zona Rural		
	Total	Varones	Hembras	Total	Varones	Hembras	Total	Varones	Hembras
GUANTANAMO	322967	166971	155996	205013	102214	102799	117954	64757	53197
El Salvador	27073	14201	12872	5918	2884	3034	21155	11317	9838
Manuel Tames	24410	12736	11674	13563	6768	6795	10847	5968	4879
Yateras	12304	6522	5782	2153	1062	1091	10151	5460	4691
Baracoa	50709	26732	23977	28263	14487	13776	22446	12245	10201
Maisí	17776	9686	8090	1855	949	906	15921	8737	7184
Imias	13371	7061	6310	6167	3137	3030	7204	3924	3280
San Antonio del Sur	16024	8559	7465	2989	1464	1525	13035	7095	5940
Caimanera	7237	3774	3463	5192	2664	2528	2045	1110	935
Guantánamo	143371	71940	71431	137096	67890	69206	6275	4050	2225
Niceto Pérez	10692	5760	4932	1817	909	908	8875	4851	4024

* Hombres de 17 a 65 años
Mujeres de 17 a 60 años

Anexo 6 Población en edad Post-Laboral por Zona y Sexo, según municipios. Año 2016

Municipios	Ambas Zonas			Zona Urbana			Zona Rural		
	Total	Varones	Hembras	Total	Varones	Hembras	Total	Varones	Hembras
GUANTANAMO	76334	30262	46072	51284	18573	32711	25050	11689	13361
El Salvador	5333	2337	2996	1100	402	698	4233	1935	2298
Manuel Tames	5143	2235	2908	2984	1154	1830	2159	1081	1078
Yateras	2077	922	1155	306	119	187	1771	803	968
Baracoa	13131	5407	7724	7249	2687	4562	5882	2720	3162
Maisí	3934	1816	2118	339	149	190	3595	1667	1928
Imias	2788	1248	1540	1271	518	753	1517	730	787
San Antonio del Sur	3460	1533	1927	633	247	386	2827	1286	1541
Caimanera	1254	447	807	1024	357	667	230	90	140
Guantánamo	37038	13321	23717	36081	12853	23228	957	468	489
Niceto Pérez	2176	996	1180	297	87	210	1879	909	970

* Hombres de 65 años y más
Mujeres de 60 años y más

Anexo 7 Población Fuera edad Laboral por
Zona y Sexo, según municipios. Año 2016

Municipios	Ambas Zonas			Zona Urbana			Zona Rural		
	Total	Varones	Hembras	Total	Varones	Hembras	Total	Varones	Hembras
GUANTANAMO	189997	89226	100771	121678	54.995	66.683	68319	34.231	34.088
El Salvador	15744	7649	8095	3760	1735	2025	11984	5914	6070
Manuel Tames	13906	6790	7116	7674	3543	4131	6232	3247	2985
Yateras	6937	3488	3449	1156	579	577	5781	2909	2872
Baracoa	30133	14115	16018	16388	7303	9085	13745	6812	6933
Maisí	10903	5410	5493	1083	521	562	9820	4889	4931
Imias	7765	3787	3978	3532	1686	1846	4233	2101	2132
San Antonio del Sur	9772	4807	4965	1865	892	973	7907	3915	3992
Caimanera	3916	1888	2028	2908	1375	1533	1008	513	495
Guantánamo	84926	38235	46691	82256	36861	45395	2670	1374	1296
Niceto Pérez	5995	3057	2938	1056	500	556	4939	2557	2382