

Alternativa del servicio de Administración Financiera del Banco Popular de Ahorro dirigida a Personas Jurídicas

Alternative of the financial administration service of the Banco Popular de Ahorro aimed at legal persons

LIBERTAD FRANCISCA ORTIZ SALCEDO¹
 <http://orcid.org/0000-0001-9080-7278>

INÉS JOSEFINA TORRES MORA²
 <http://orcid.org/0000-0002-3060-4900>

ARACELYS BLANCO BASULTO³
 <http://orcid.org/0009-0000-4987-3388>

MARÍA DEL CARMEN MACÍAS TOLEDO⁴
 <http://orcid.org/0009-0000-4987-3388>

Universidad de Camagüey, Cuba.¹

Asociación de Economistas y Contadores Camagüey, Cuba²

Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro^{3,4}

revista@mfp.gob.cu¹, josefina.cmg@anec.cu²

auderyblancobasulto@gmail.com³, macias.toledo@gmail.com

RESUMEN

En esta investigación se realiza una propuesta de un procedimiento para lograr una Administración Financiera a las empresas que son clientes del Banco Popular de Ahorro, en las cuales existe deterioro de sus indicadores económico-financieros, cuyo origen puede estar dado entre otros aspectos, por un insuficiente manejo financiero del flujo de efectivo, al no haberse ofrecido un seguimiento oportuno al rendimiento de los activos, al análisis permanente de los indicadores financieros, y se les han renegociado o reestructurado las deudas contraídas por financiamientos otorgados, dirigidos en su mayoría al incremento de Capital de Trabajo e Inversiones (que suelen encontrarse en estado vencido), destinados fundamentalmente a la producción de alimentos, incremento de las exportaciones, sustitución de importaciones, solución a la cadena de impagos, entre otros. Se espera encausar los procesos para obtener fondos, analizando si es posible o no la rentabilidad de un proyecto a través de financiamientos otorgados, donde el banco no solo sea su administrador, sino también su asesor financiero. Para ello se utilizan métodos teóricos como: análisis-síntesis, inductivo-deductivo, histórico-lógico y empíricos dados en la revisión documental que se efectuará a investigaciones y artículos relacionados con la temática y a informes de visitas de diferentes instancias realizadas al Banco Popular de Ahorro

Palabras claves: administración financiera, indicadores financieros, financiamientos otorgados vencidos

Código JEL: G21 Bancos; Otras instituciones de depósito; Hipotecas

Citar como (APA):

Ortiz Salcedo, L. F. (2023) Alternativa del servicio de Administración Financiera del Banco Popular de Ahorro dirigida a Personas Jurídicas. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 7(3), 30-42.

https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05_V7N32023_LFOSyOtros

ABSTRACT

A procedure is proposed to carry out a financial administration to the companies that are clients of Banco Popular de Ahorro, in which there is a deterioration of their financial economic indicators, whose origin is given, among other aspects, by an insufficient financial administration of the cash flow, since timely monitoring of the performance of the assets has not been offered, the permanent analysis of the financial indicators has not been offered, and the debts contracted for granted financing have been renegotiated or restructured, directed mostly to the increase of Working Capital and Investments (which are usually in an expired state), intended mainly for food production, increased exports, import substitution, solution to the chain of non- payments, among others. It is pursued with the realization of the Financial Administration, to optimize the financial resources of these companies to achieve organizational objectives with greater efficiency and profitability, in addition to achieving a successful recovery of the financing granted by the Bank, as well as compliance with their tax obligations and the timely payment of the salary of its workers. It is also expected to design and carry out the processes to obtain funds, analyzing whether or not the profitability of a project through granted financing is possible, where the Bank is not only its administrator, but also its financial advisor.

Keywords: financial administration, financial indicators, overdue financing granted

INTRODUCCIÓN

El Banco Popular de Ahorro (BPA) constituye uno de los pilares del desarrollo económico de nuestro país, cuyos ejes fundamentales responden a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

El rol del BPA es decisivo en el respaldo a las transformaciones del modelo económico cubano, al considerar entre sus diversas funciones, la atención a la Banca de Negocios en la que resulta significativa la cartera de entrega de financiamientos a clientes, dirigidos en su mayoría al incremento de Capital de Trabajo e Inversiones, destinados a la producción de alimentos, incremento de las exportaciones, sustitución de importaciones, solución a la cadena de impagos, entre otros.

Para la recuperación exitosa de los financiamientos otorgados por la banca es necesario que los sujetos de los mismos y la institución financiera, realicen el análisis y seguimiento a los indicadores económicos y financieros de la entidad de que se trate, que se mantenga una administración eficiente en el flujo de efectivo de esta, se mida el impacto de la financiación realizada a partir de los resultados obtenidos y el conocimiento que debe tener la autoridad principal de la empresa de la situación económica.

Se comparte el criterio de que “cuando en el Consejo de Dirección de una entidad no se profundiza sobre aquellos aspectos de índole económica y financiera como son: analizar cada partida del Balance General relacionado con el negocio empresarial, con vistas a buscar posibilidades de mercado y por tanto, mejorar los indicadores que muestran el Estado de Resultado en correspondencia con su objeto social; así como evaluar la situación financiera a través de las razones de liquidez, de solvencia, endeudamiento, los ciclos de cobros y pagos, y conformar un plan de medidas para que los mismos se comporten dentro del rango permisible según su media ramal, sin dudas se pierde el escenario propicio para que, en equipo, se puedan

encausar las acciones necesarias, con el objetivo de obtener un mejor resultado económico y financiero.” (Souza, 2011)

El Banco Popular de Ahorro ofrece una extensa gama de productos y servicios a personas naturales, jurídicas, trabajadores por cuenta propia, CNA, OFGNE, así como a productores agropecuarios y MIPYMES, que debe perfeccionar y ampliar de manera sistemática haciendo llegar a los clientes las opciones más atractivas, acorde con sus necesidades.

Entre estos, contempla como servicio, la administración de fondos dirigida a clientes naturales y jurídicos, definida según el Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) del BPA como: “la cuenta que recibe fondos de otras cuentas del titular, abiertas o no en el mismo Banco”. Este instruye que desde esta cuenta solo se realizan pagos a través de cheques de gerencia, transferencias bancarias y tarjetas magnéticas (tarjetas internacionales y tarjetas para compras mayoristas), o mover fondos hacia otras cuentas del propio titular.

El BPA establece el servicio de la Administración Financiera dirigido a distintos fines, en la mayoría de los casos el fondo proviene del Presupuesto del Estado que hace frente a determinadas obligaciones correspondientes a personas naturales y jurídicas, así como la procedencia puede ser de otras entidades y organismos rectores de determinada actividad, en aras de lograr cumplir su objeto social.

Por la administración de estos fondos el banco gana una comisión al garantizar la ejecución efectiva y oportuna del mismo.

Los tipos de Administración de Fondos que realiza el BPA son las siguientes:

- ✓ El Fideicomiso
- ✓ Fondo Emergente para Pagos de Remuneraciones
- ✓ Fondo Rotatorio para Pago a Productores Agropecuarios
- ✓ Subsidios

Sin embargo, el tipo de Administración Financiera que se prevé en esta investigación, va dirigida fundamentalmente a los clientes que presentan escasa disponibilidad financiera para hacer frente a las amortizaciones de los financiamientos otorgados, en

cuyos casos ha sido necesario la renegociación y/o reestructuración de las deudas, incidiendo en ello, la pérdida del respaldo productivo, el uso indebido de los financiamientos, el destino incorrecto ofrecido a los ingresos, así como el incumplimiento de los planes de producción, ventas e ingresos y demás indicadores que han deteriorado los resultados económicos-financieros de la entidad, afectándose los niveles de liquidez, solvencia, rentabilidad económica y ciclos de cobros y pagos, entre otros.

El Banco persigue con esta Administración Financiera lograr una correcta combinación de las partidas de activos y pasivos del Balance General, con el fin de alcanzar al máximo la satisfacción de los pagos que se requieren efectuar al propio banco, al considerar las deudas contraídas con este. Concibe también el pago a los acreedores y el resto de las obligaciones financieras, partiendo de un control efectivo de sus ingresos y gastos.

En tal sentido en determinadas entidades existe deterioro económico financiero cuyo origen está dado por una insuficiente administración financiera del flujo de efectivo, al no haber ofrecido un seguimiento oportuno al rendimiento de los activos, al análisis permanente de los indicadores financieros, así como la depuración del Balance General, entre otros. De ahí que la presente investigación reconoce como problema científico: Cómo diseñar el servicio de

Administración Financiera a las Personas Jurídicas que muestran deterioro de sus indicadores económicos financieros.

El BPA posee licencia de carácter universal para realizar todo tipo de actividad lucrativa del negocio de la banca, siempre que no sea ilegal, y se opere de acuerdo a las normas establecidas. En la presente investigación, se propone el servicio de Administración Financiera por el banco a personas jurídicas, para lo que es imprescindible que medie un contrato entre las partes.

Desde esta perspectiva se plantea como objetivo general de la investigación consiste en diseñar el procedimiento para el servicio de Administración Financiera realizada por el BPA para lograr la efectividad en la recuperación de los financiamientos bancarios otorgados a las entidades con deterioro de sus indicadores económicos financieros.

Metodología

En el trabajo que se presenta las autoras realizaron una búsqueda bibliográfica sobre la Administración Financiera que ofrecen los bancos en el ámbito nacional e internacional; así como revisar los referentes teóricos que han enfatizado en la necesidad de que este servicio este en función de mejorar la situación económica financiera de las entidades que son clientes del BPA lo cual redundaría en el logro de los niveles de ingresos que le permitan una salud financiera para el cumplimiento de su objeto social; sin embargo son escasos los referentes que han tratado esta temática en el ámbito bancario, por lo que se requerirá extrapolar los aportes realizados por investigadores que han tratado el tema desde la óptica empresarial, permitiendo una primera aproximación al procedimiento metodológico que es factible aplicar en la práctica cubana.

Se consultaron expertos y especialistas del Comité de Crédito para conocer el grado de pertinencia de la propuesta

DESARROLLO

Existen varios conceptos de Administración Financiera, entre ellos destacamos los siguientes:

Bringham (2005:7) opinaba que “una administración financiera adecuada ayudará a que cualquier negocio proporcione mejores productos a sus clientes a precios más bajos, pague salarios más altos a sus empleados y genere rendimientos mayores para los inversionistas que hayan aportado los fondos necesarios para formar y operar la empresa”.

Besley (2001:634) pensaba que “la administración financiera sólida es una de las mejores maneras para que un negocio se mantenga lucrativo y solvente. Afirmaba que la buena administración de las finanzas de sus negocios es la fundación de todas las empresas exitosas. Es decir, cualquier negocio sin importar lo potencialmente exitoso que pueda ser, podrá fracasar debido a la mala administración de sus finanzas”.

Ortega (2002) comenta que “la administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras claves son: la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolso, productos y servicios. Por lo tanto, las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y

utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes”.

En resumen, la administración financiera es la disciplina que se encarga de planificar, organizar y controlar los recursos financieros, sobre la misma recae la responsabilidad de la toma de decisiones sobre inversiones, ahorro, etc.

Los objetivos de la administración financiera incluyen principalmente el mantenimiento de los recursos, entender y manejar de forma óptima los riesgos (principalmente en las inversiones), buscar la maximización de las utilidades o ingresos y finalmente el mejoramiento de la utilización de los recursos financieros, ya sean de un particular o de una empresa.

Es importante la incorporación de esta metodología a nuestro banco ya que existe insuficiente control financiero a corto plazo en los entes jurídicos, por la poca utilización de técnicas de Administración Financiera. Con este control se puede prever el riesgo de la toma de decisiones inciertas que atenten contra la solvencia de la empresa.

La responsabilidad social del banco es la provisión de medios de pago y la transformación de activos. La provisión de medios de pago se refiere a la intermediación que hacen las instituciones bancarias en las operaciones de cobros y pagos y transferencias de recursos monetarios entre los sujetos económicos. La transformación de activos es la intermediación financiera entre los actores económicos que presentan superávit temporal de los recursos monetarios y aquellos que presentan un déficit temporal.

Según las fuentes consultadas, hasta el momento no se pronuncian sobre el tipo de Administración Financiera que realiza el banco a los clientes que tienen financiamientos otorgados y una situación crítica que les impide honrar las deudas y realizar los pagos de salarios y tributos.

Esta administración persigue guiar al cliente fundamentalmente en el destino de sus recursos financieros, al considerar sus obligaciones de pago con la Banca y con sus acreedores, entre otros, para lo que resulta imprescindible que los niveles de producción y/o servicios permitan la obtención de los ingresos esperados.

Por esta causa, en el marco de la Administración Financiera, no solo se concibe por el Banco el análisis del destino de los pagos a efectuar, sino desarrollar una asesoría financiera, mercantil y tributaria de acuerdo con el objeto social del cliente, con vistas a potenciar los resultados del mismo.

Como parte de la administración, el Banco debe desarrollar acciones que permita a las entidades oxigenar sus finanzas y contar con recursos para enfrentar las obligaciones de pago en lo que incide positivamente la oferta de productos y servicios del Banco. Por ejemplo, colaborar haciendo gestiones de cobranza de las deudas por cobrar que presentan estas entidades con sus clientes.

Entre los productos financieros más notorios que pueden coadyuvar a la solución de la cadena de impagos, se pueden citar: la Carta de Crédito Local, el *Factoring*, Descuento de Letras de Cambio, así como evaluar la financiación por concepto de *Leasing* que facilita al que adquiere el bien, no elevar el monto de sus pasivos, sino solo incurrir en gastos financieros por el pago del alquiler al Banco, hasta la fecha determinada en que serán activos de la empresa, contabilizados por el valor residual de los mismos, al realizarse la operación con opción de compra.

Entre las disímiles situaciones que inciden negativamente sobre todo en las empresas de la agricultura, se han constatado las cuentas por cobrar que poseen de las distintas bases

productivas, Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA), Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) y Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) con las que se requiere de un trabajo intenso de financiación y gestión de cobros por parte de los bancos.

En este sentido se considera que los bancos deben de conjunto con las bases productivas estudiar y profundizar sobre las posibilidades de la recuperación de los financiamientos vencidos y evaluar el otorgamiento de otros nuevos que permitan reanimar las finanzas de estos.

En términos de asesoría y ayuda financiera el BPA ha accionado con las entidades sujetas de Administración Financiera lográndose la materialización de cobros de los clientes de estos y/o la aplicación de otras variantes.

En la investigación se utilizan varios métodos que constituyen la vía para desarrollar el proceso de investigación científica:

Métodos teóricos: Análisis y síntesis para la captación y análisis de la información. Métodos empíricos: Observación, revisión documental, análisis lógico, entrevistas realizadas a los especialistas respecto al servicio.

Se realizaron entrevistas a un total de 20 trabajadores, de ellos: 4 dirigentes, 2 de la Dirección Provincial y 2 de sucursales.

16 especialistas, 6 de la Dirección Provincial y 10 de sucursales. Se obtuvieron los siguientes resultados:

El 75 % de los entrevistados considera que la Administración Financiera es una vía del Banco para ayudar a las empresas administradas a recuperarse financieramente y mejorar sus indicadores, así como impacta de manera positiva en el Banco en la recuperación de los financiamientos y en la obtención de ingresos a partir de las comisiones que se cobrarán por este servicio.

El 15 % considera que entraña mayor trabajo para el Banco, de ellos el 10 % estima que los trabajadores bancarios se encuentran capacitados para desempeñar la asesoría financiera a sus clientes, que permitirá la reanimación económica de los mismos, y el 2 % plantea que este servicio no es imprescindible.

El 100 % de los entrevistados reconoce la necesidad de buscar opciones para lograr una recuperación efectiva de los financiamientos otorgados, con mayor incidencia en el sector agropecuario, llamado a elevar la producción de alimentos.

La totalidad de los entrevistados comparten el criterio de crear nuevos productos y servicios que permitan a la Banca elevar sus ingresos.

En otro momento se realizaron entrevistas a 10 empresarios con situación desfavorable de sus resultados económicos.

De ellos el 90 % considera aceptable la propuesta de Administración Financiera Bancaria como guía que les permita ganar en conocimientos y tomar las mejores decisiones financieras y la solución a la cadena de pagos.

El 10 % restante considera beneficioso este servicio, pero estima que esto lo limita en cuanto a la agilidad en la toma de decisiones.

Las autoras reflexionan, de acuerdo a las entrevistas realizadas y a las experiencias obtenidas de este tipo de administración, llevada a efecto aún con la carencia de un procedimiento que describa sus pasos y solo sustentado en los contratos establecidos a tales efectos, que los resultados de este servicio han sido muy positivos para los involucrados, permitiendo la reanimación económica de las entidades con deterioro económico financiero y al

BPA elevar su nivel de ingresos, la recuperación más óptima de sus pasivos prestados, así como ganar en prestigio y posicionamiento en el mercado y fidelización de sus clientes.

La Administración Financiera a personas jurídicas por el BPA, ha sido realizada a determinadas entidades estatales, lográndose en estas, la mejora de sus indicadores económicos financieros y resultados, con un impacto positivo sobre las amortizaciones de los financiamientos de manera oportuna al BPA, un ejemplo de ello lo constituye la administración realizada a la Empresa Cervecera Tímina, que les permitió lograr la amortización oportuna del financiamiento otorgado por la institución bancaria y su prosperidad económica financiera.

Excepcionalmente en dos casos, se propuso por la institución financiera la fusión o extinción de dos entidades (UBPC Mola y UBPC Santa Elena, pertenecientes a la Empresa Agropecuaria de Minas) entre otros aspectos, por la comisión de hechos delictivos y el endeudamiento total con el Banco sin contarse con respaldo material productivo para honrar sus deudas.

La Administración Financiera realizada a dichos clientes, contó con el soporte legal de un contrato, que reguló los aspectos esenciales, sin embargo, careció de la existencia de un procedimiento regulativo de las normas e instrucciones del Banco a tales efectos.

Propuesta de procedimiento de Administración Financiera del BPA a personas jurídicas

Para realizar la Administración Financiera a Personas Jurídicas con incumplimientos notorios de sus obligaciones de pago al banco contraídas por los financiamientos otorgados, contextualizado a la actividad que se ejecuta en las sucursales del Banco Popular de Ahorro en Camagüey, se parte del criterio de Torres Mora (2011) en lo referente a seguir una lógica metodológica viable debidamente estructurada para ese nivel ejecutivo que tiene como propósito alcanzar el objetivo que se persigue, a través de una serie de pasos lógicos, que organizan y facilitan el trabajo, sustentado en métodos y técnicas científicamente probados.

A partir del diseño metodológico de la investigación (problema, objetivo e hipótesis) y su alcance, se sigue el procedimiento lógico metodológico que se muestra en la siguiente figura 1.

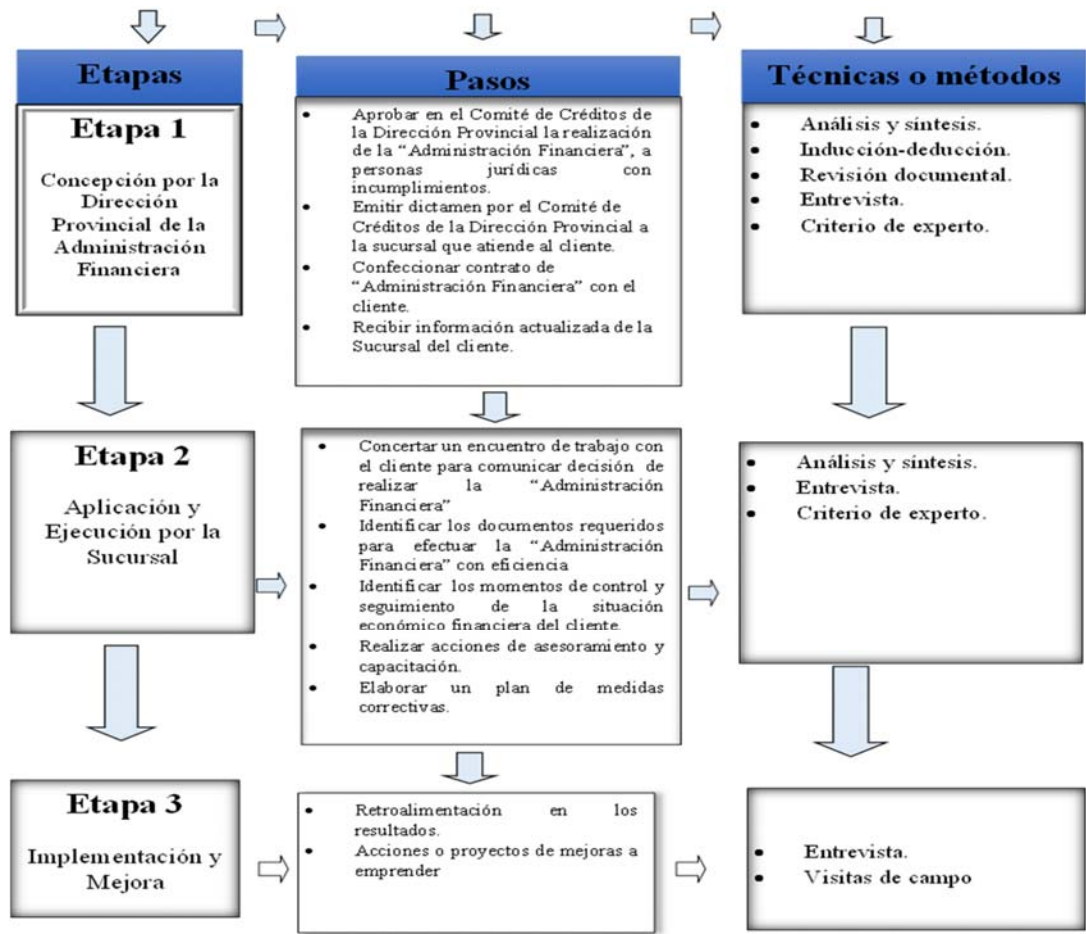


Figura 1: Procedimiento lógico metodológico para la Administración Financiera a Personas Jurídicas por el Banco Popular de Ahorro.

Fuente: Elaboración propia a partir de Torres Mora (2011) y las necesidades investigativas

A continuación, se explican las etapas y sus pasos correspondientes.

Etapa 1. Concepción por la Dirección Provincial de la Administración Financiera

Objetivo: Crear las condiciones para iniciar los trabajos y obtener el compromiso de los trabajadores y directivos en la Dirección Provincial y de las Sucursales del BPA.

Paso 1. Aprobar la realización de la Administración Financiera y definir los miembros del Comité de Crédito que supervisarán la misma.

La selección en la organización será a propuesta de la alta dirección, la que se encargará durante la etapa de implementación y seguimiento de la misma, jugar un papel fundamental.

El Subdirector designado dentro de esta área para el análisis, con independencia de otras responsabilidades, tendrá la autoridad para asegurar que se ponga en práctica la Administración Financiera que se diseñe.

Paso 2. Emitir dictamen por el Comité de Créditos de la Dirección Provincial a la sucursal.

La Dirección Provincial informa en el término de 72 horas mediante un dictamen del Comité de Créditos al Director de la sucursal que atiende al cliente objeto de la Administración Financiera, de la decisión y al unísono establecerá comunicación telefónica.

El éxito depende del compromiso de todos los técnicos y funcionarios, especialmente de la alta dirección, en el cumplimiento a cabalidad y con eficiencia de solucionar los problemas económicos y financieros del cliente.

Paso 3. Confeccionar el contrato de Administración Financiera con el cliente.

Se confecciona por el departamento de Asesoría Jurídica de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro, el contrato de Administración Financiera con el cliente, con el objeto de la administración de los recursos financieros, tanto para la emisión de cheques como para letras de cambio, así como para el control de todos los ingresos por cualquier concepto.

Paso 4. Recibir información actualizada de la Sucursal del cliente.

Con sistematicidad mientras dure la Administración Financiera, se recibirá en el Área de Negocios la información de los acuerdos y avances de las reuniones de trabajo que cada semana realice la sucursal, dando seguimiento al cumplimiento del contrato pactado, quien informará oportunamente a los miembros del Comité de Créditos de la Dirección Provincial.

Etapas 2. Aplicación y Ejecución por la Sucursal

Objetivo: Aplicar la Administración Financiera a partir de conocer la situación de la entidad que refiere serios incumplimientos de sus obligaciones de pago al banco, contraídas por los financiamientos otorgados y posean deterioro de sus indicadores económicos financieros.

Paso 1. Concertar un encuentro de trabajo con el cliente para comunicar decisión de realizar la "Administración Financiera"

La sucursal al día siguiente de recibir el dictamen del Comité de Créditos de la Dirección Provincial se comunica con el cliente para concertar encuentro en el término de 72 horas e informar la decisión de la realización de la Administración Financiera.

Paso 2. Identificar los documentos requeridos para efectuar la "Administración Financiera" con eficiencia por parte del cliente y la sucursal.

El objetivo de este paso es identificar los documentos a utilizar que tengan una vinculación directa con la evaluación de la situación económico-financiera, dejando reflejado el responsable por el cumplimiento de cada tarea, así como la frecuencia de chequeo.

Acciones a realizar:

- ✓ El administrador (BPA) solicita al administrado (cliente) el registro de los cheques emitidos a terceros con el objetivo de conocer los fondos disponibles en la cuenta corriente, así como de las Letras de cambio emitidas.
- ✓ Retiro por el Banco al cliente, del talonario de cheques y Letras de Cambio, por el director de la sucursal donde se encuentra domiciliada la cuenta corriente del administrado.
- ✓ Entrega por el administrado mensualmente de los estados financieros y estado de las cuentas por cobrar y pagar al administrador (Gerente Comercial o Gerente de Negocios según proceda), en los primeros diez días del siguiente mes para el análisis por el BPA de los resultados económicos financieros y nivel de endeudamientos con terceros.
- ✓ El especialista designado en la sucursal revisará diariamente el saldo de la cuenta corriente del administrado para conocer la disponibilidad de saldos.
- ✓ El administrador y el administrado efectuarán análisis semanales de los fondos disponibles en la cuenta corriente y determinarán los pagos a realizar a todos los acreedores (previa presentación de facturas y reconocimiento de deuda), a la ONAT y

las amortizaciones de financiamientos bancarios, Fondos de Fideicomiso, entre otros, sin que se produzcan otros pagos por el administrado fuera de este análisis, de acuerdo al orden prelatorio de pagos establecido.

- ✓ Llevar un registro de los pagos que se van efectuando por el administrador a solicitud del administrado, que puede ser manual o digital.

Paso 3. Identificar los participantes y momentos de control y seguimiento de la situación económico financiera del cliente.

El objetivo de este paso es identificar los espacios en los cuales se reunirán los directivos y especialistas para realizar los análisis del avance del cliente en cuanto a la situación económico-financiera.

- ✓ Se realizarán las reuniones semanalmente en el órgano asesor de la sucursal.
- ✓ La sucursal emitirá información al cierre de los días 15 y 30 de cada mes a la Dirección Provincial sobre los pagos realizados por el administrado.
- ✓ Por el banco participarán en esta reunión de trabajo el Director de la Sucursal, Gerente de Negocios o Gerente Comercial según corresponda y especialista de negocios. En representación de la empresa en cuestión, participarán el Director y el Económico.
- ✓ Participar activamente en la toma de decisiones financieras, estratégicas, de aprovisionamiento y otras decisiones del cliente (Comités de Compra, Consejos de Administración, negociaciones con nuevos proveedores, renegociaciones con sus proveedores actuales e instituciones financieras acreedoras, negociaciones con sus clientes u otras).
- ✓ El administrado invitará al administrador a las sesiones de su Consejo de Dirección en los que se trate el tema del presente contrato.

Paso 4. Realizar acciones de asesoramiento y capacitación.

Se programará de conjunto BPA- Entidad en acciones de asesoramiento al cliente en materia financiera, económica, mercantil y tributaria relativa a su objeto social.

Etapas 3. Implementación y mejora continua

Objetivo: Esta etapa tiene como objetivo identificar las oportunidades de mejora continua que permitan elevar el desempeño de la organización objeto de estudio, a través de la aplicación de la Administración Financiera como una herramienta eficaz, a la vez que genera ingresos por comisión de los servicios prestados.

Paso 1. Retroalimentación de los resultados de la aplicación del instrumento.

- ✓ Constituye la valoración del instrumento aplicado, donde se conocen los resultados obtenidos de su aplicación práctica.
- ✓ La organización debe mejorar continuamente sus indicadores mediante la revisión de los objetivos de gestión, los resultados de auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas, la revisión por la dirección, los cuales pueden utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.
- ✓ Por su actuación en la Administración Financiera, el administrador recibirá una comisión negociable entre las partes, situada en un rango de valores de 0.01 % a 0.5 % del total de los ingresos, que se aprueba por el Comité de Créditos de la Dirección Provincial, en dependencia del nivel de los ingresos previstos y de la actuación del Banco en las gestiones de cobro realizadas.

Paso 2. Acciones o proyectos de mejoras a emprender

- ✓ La mejora continua constituye un objetivo permanente de las organizaciones para incrementar la probabilidad de la satisfacción de los clientes del BPA.
- ✓ La organización deberá identificar las entradas para el proceso de mejora continua a través de:
 - Resultados de revisiones por la dirección.
 - Visitas de campo a las entidades.
- ✓ Los resultados del análisis de datos permiten a los directivos del banco demostrar la idoneidad y eficacia del instrumento, y posibilita que se definan las acciones o proyectos de mejoras a emprender.

CONCLUSIONES

- ✓ Existen personas jurídicas clientes del BPA con o sin financiamientos otorgados que presentan una salud financiera desfavorable, evidenciándose ciclos de cobros y pagos por encima de los parámetros establecidos, así como créditos vencidos con el Banco, bajo nivel de ingresos, desfavorable comportamiento de las razones financieras entre otros aspectos, que precisan de asesoría y Administración Financiera por parte de la Banca.
- ✓ El BPA ha llevado a vías de hecho la práctica de la Administración Financiera sin la existencia de un procedimiento, solo con la constancia del Contrato entre las partes como basamento legal.
- ✓ La Administración Financiera realizada por el BPA a una minoría de sus clientes ha permitido que se reviertan los aspectos negativos del administrado, y al administrador elevar su nivel de ingresos, la recuperación más óptima de sus pasivos prestados, así como ganar en prestigio y posicionamiento en el mercado y fidelización de sus clientes.
- ✓ El procedimiento diseñado constituye una guía para llevar a cabo por las sucursales y Dirección Provincial el servicio de Administración Financiera, lo que traerá aparejado su mayor aplicación en los clientes que lo requieran, que se gane en cultura de ambas partes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ministerio de Finanzas y Precios (2006): Resolución 235/2006. Normas Cubanas de Información Financiera, 2006.
- Ministerio de Finanzas y Precios (2016): Resolución 498/2016. Norma Específica de Contabilidad No.5 *“Proforma de Estados Financieros para la Actividad empresarial, Unidades Presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario”*, 2016.

Pérez Piñeiro T. (2009): *Fundamentos teóricos de la Administración Financiera y el sistema presupuestario*. Consultado en

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/tpp.htm> , 20/02/2023

Santander Suástegui M. (2010): Métodos para gestionar la liquidez en un conjunto de empresas comerciales cubanas <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/803/803.pdf>

Sosa M. J. La administración del efectivo. Disponible en: <http://www.monografias.com>

del Toro Ríos J. C. y Otros (2006): *Administración Financiera del Estado Cubano*. Pueblo y Educación, 2006. 317.

DATOS DE LOS AUTORES

LIBERTAD FRANCISCA ORTIZ SALCEDO

Master en Contabilidad Gerencial. Profesora Auxiliar
Universidad de Camagüey

Profesora Auxiliar y Master en Contabilidad Gerencial. Se desempeña como profesora de la carrera de Contabilidad y Finanzas en la Facultad de Economía, Universidad de Camagüey. En los últimos tres años obtuvo seis publicaciones de artículos, memorias de evento, ha participado en 8 eventos nacionales. Es miembro del Comité Científico de la ANEC. Ha tutorado trabajos de diplomas y tesis de maestrías.

JOSEFINA TORRES MORA

Licenciada en Contabilidad, Master en Contabilidad Gerencial y Doctora en Ciencias Contables. Profesora titular de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Camagüey. Miembro del claustro docente de la Maestría de Contabilidad Gerencial. Ha sido directora de tesis de licenciatura, maestrías y doctorados. Ha participado como ponente en Congresos de reconocido prestigio y publica periódicamente en Revistas Indexadas. Ha sido profesora invitada en universidades mexicanas. Miembro del Consejo Editorial de la Revista cubana del MFP y árbitro de tres revistas. Ha sido oponente de defensa de tesis de licenciatura, maestrías y doctorados. Ha recibido reconocimientos por su labor profesional como, nominada al Premio Abel Santamaría de la ANEC y el Premio de la Academia de Ciencias de Cuba. Miembro de Honor de la ANEC

AUDREY ARACELYS BLANCO BASULTO

Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Labora en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Camagüey, con una experiencia laboral de 7 años.

Ha participado en cinco eventos del Sistema Bancario. Actualmente se encuentra estudiando en la Edición XVII de la Maestría en Contabilidad Gerencial

MARÍA DEL CARMEN MACÍAS TOLEDO

Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro
Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Labora como Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Camagüey, con una experiencia laboral de 10 años en la actividad. Actualmente se encuentra estudiando en la Edición XVII de la Maestría en Contabilidad Gerencial.

Conflictos de intereses

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflictos de interés en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Revista Cubana de Finanzas y Precios.

Contribución de los autores

Taxonomía de Roles Colaboradores	Nombre del colaborador o autor según contribución
1. Conceptualización:	Libertad Francisca Ortiz Salcedo, Audrey Aracelys Blanco Basulto
2. Conservación de datos:	Audery Aracelys Blanco Basulto, María del Carmen Macías Toledo
3. Redacción - primera redacción:	Libertad Francisca Ortiz Salcedo, Inés Josefina Torres Mora
4. Redacción - revisión y edición:	Inés Josefina Torres Mora
5. Investigación:	Libertad Francisca Ortiz Salcedo, Audrey Aracelys Blanco Basulto
6. Metodología:	Inés Josefina Torres Mora
7. Validación:	Audrey Aracelys Blanco Basulto

Fecha de recepción: 5 de julio de 2023
Fecha de aceptación: 7 de julio de 2023
Fecha de publicación: 14 de julio de 2023