



**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Departamento de Economía**

**Trabajo de Diploma**

**Título: Procedimiento para efectuar propuestas de  
financiamiento bancario para el sector agropecuario  
en el municipio Ranchuelo**

**Autor(as): Yenisley Rodríguez García  
Yasdey Martínez Águila**

**Tutor(es): Lic. Reydel Robles Delgado  
Ing. Maritza Yera Cano**

**Junio 2008**





**Dedica**

# Dedicatoria

A nuestros padres por la dedicación y el amor que nos han brindado en todos los momentos de nuestras vidas.

Por saber guiarnos por el camino correcto.

Por comprendernos cada día.

Por apoyarnos y respetarnos en cada decisión que tomamos.

A ustedes, sencillamente, por ser tan maravillosos y por ser como son.

A man with dark hair, a beard, and a mustache is shown from the chest up. He is wearing a light-colored, possibly olive green or tan, jacket with a collar and buttons. He is sitting in a dark-colored chair. The background is a solid, deep red color. The overall image has a slightly faded or semi-transparent appearance.

**Agradecim**  
.

# Agradecimientos

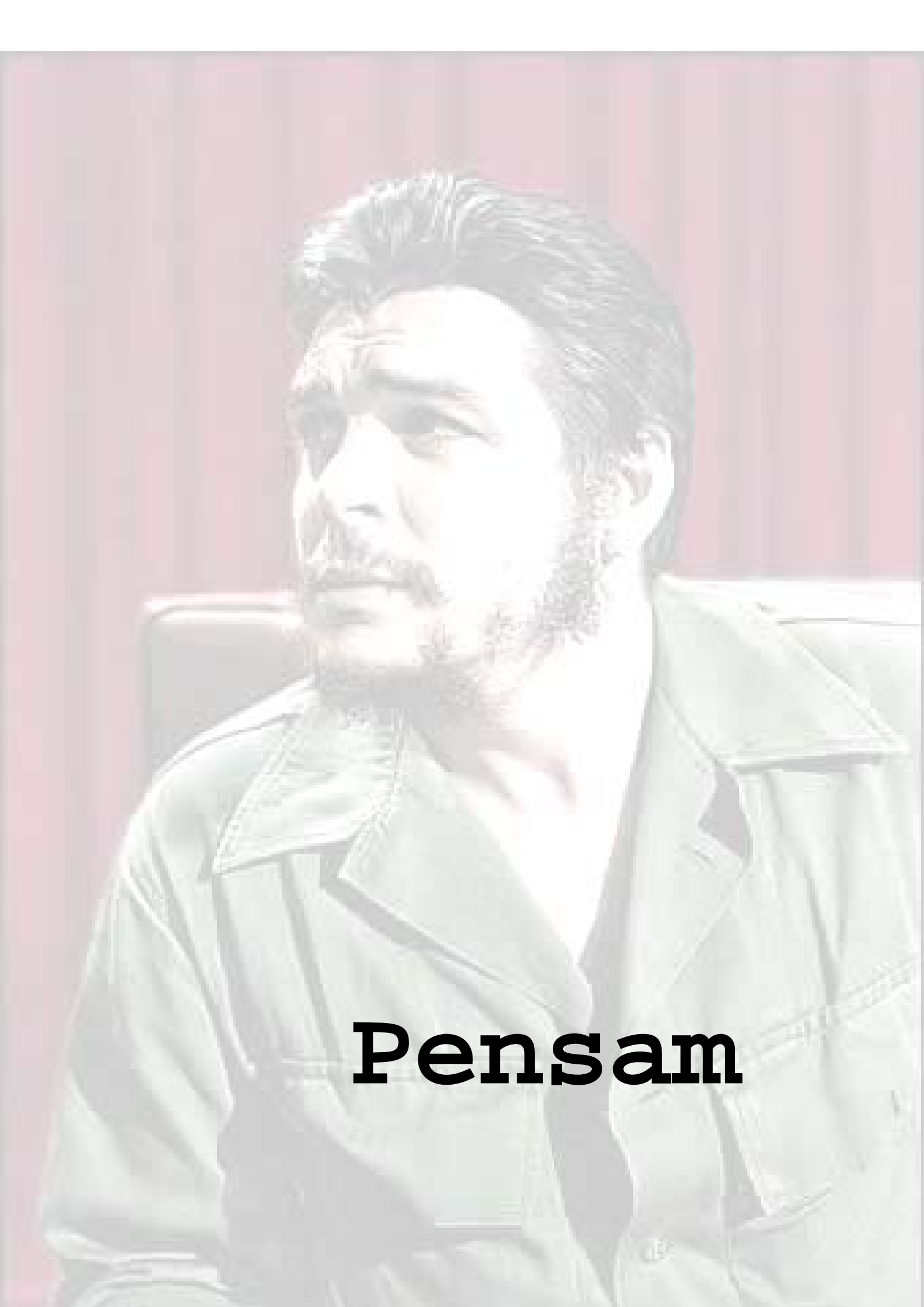
A nuestros tutores, que sin su ayuda no hubiera sido posible llegar hasta el final.

A todos los trabajadores del banco que cada día nos apoyaron y a su director por abrirnos las puertas.

A nuestra pareja por los momentos de ayuda y comprensión.

A todas las personas que de una forma u otra

**contribuyeron a la  
realización de este trabajo.**



**Pensam**

"El Socialismo no se hace solamente para producir más o para producir mejor; el hombre, debe ser el beneficiario directo de todas las conquistas técnicas y de la ciencia..."

Che



# Resum

## **Resumen**

La presente investigación realizada en la sucursal 4451 del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) parte del estudio de lo instruido en el Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) de la institución, relacionado con la metodología a seguir para la concesión y recuperación de créditos; además se caracteriza la sucursal, sus principales indicadores y el comportamiento de la cartera de préstamos para posteriormente definir un procedimiento encaminado a efectuar propuestas de financiamiento bancario para las producciones agropecuarias con vistas a lograr un incremento del volumen de la actividad crediticia del banco y por otra parte el aumento de la oferta de alimentos como contribución a la situación actual donde las guerras, la inestabilidad política, el deterioro del medio ambiente, la producción de biocombustibles y la subida de los precios del petróleo se han convertido en características permanentes de las economías a nivel mundial, repercutiendo negativamente en la producción de alimentos. Se ofrecen, además, alternativas de producciones agropecuarias con financiamiento bancario constituyendo posibles proyectos que muestran la aplicabilidad del procedimiento diseñado y su impacto previsto.



**Abstr**

## **Abstract**

The present investigation, done in branch 4451 of the Bank of Credit and Trade (BANDEC), part of the study from the source MIP of this institution, related with the methodology to follow for the admission and recovery of credits, main aims and the behavior of the loans to define in the future a procedure to provide with bank finances for agriculture and cattle with the purpose of increasing the credit activity of the bank and to get greater offers of food as a contribution to the present world situation where wars, the political differences, the environmental deterioration, the biocombustibles production and the increasing of the fuel oil prices have a negative impact in now days food production. Offers and alternatives are given that with bank financing constitute possible projects which show the appliance of the designed procedure.

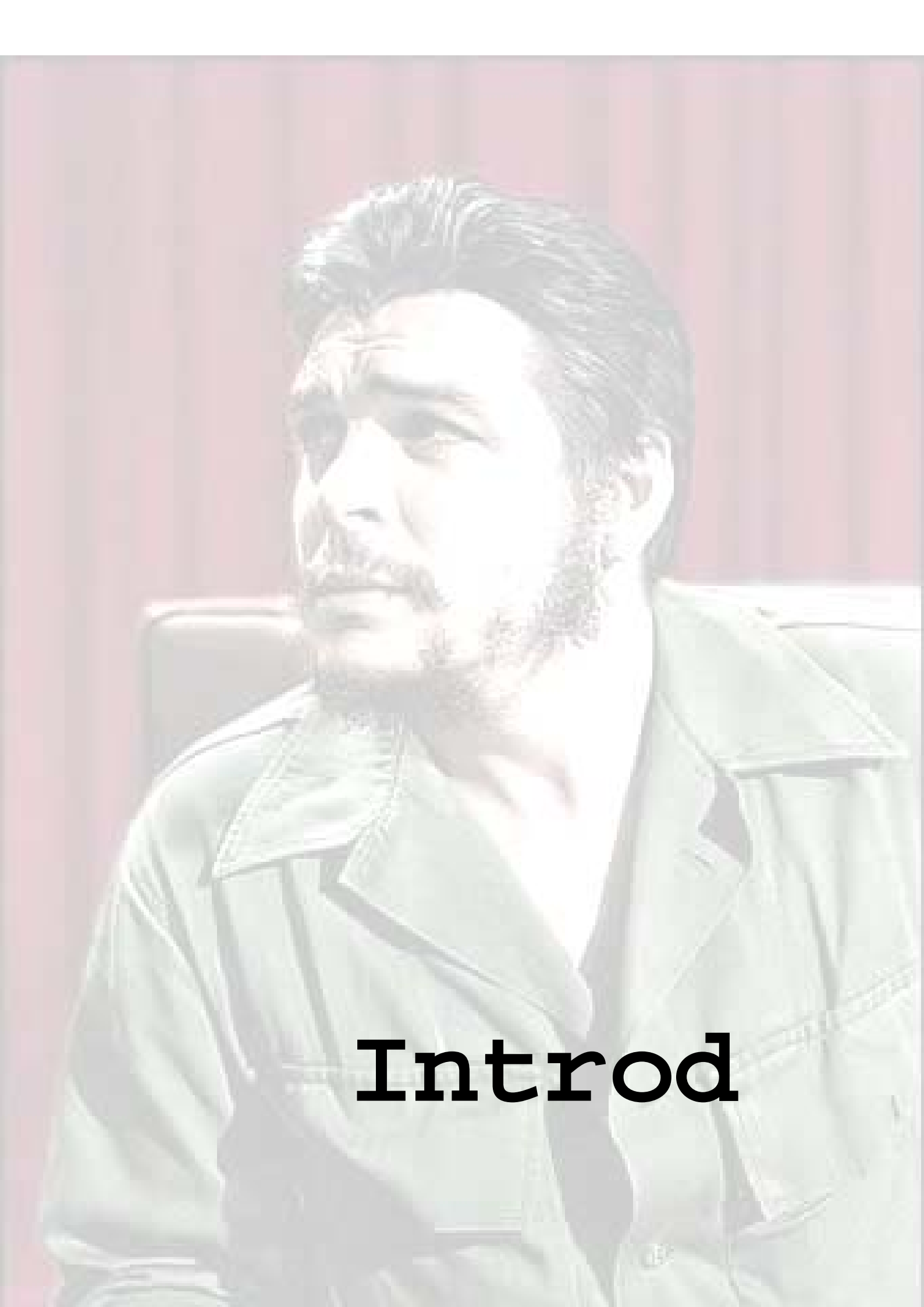


**Índi**

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco Teórico.....	4
1.1 Concepto de Crédito.....	4
1.2 Experiencias internacionales en la concesión de créditos al sector agropecuario.....	5
1.3 Principales regulaciones del Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba (BCC) en lo relacionado con el proceso de análisis, solicitud, concesión, seguimiento, control y recuperación de préstamos bancarios.....	7
1.4 Préstamos bancarios para el sector agropecuario.....	19
1.5 Limitaciones del MIP. Análisis crítico.....	26
Capítulo 2: Sucursal 4451 del BANDEC. Préstamos a la actividad agropecuaria.....	29
2.1 Caracterización de la sucursal objeto de estudio.....	29
2.2 Caracterización de la cartera de clientes.....	39
2.2.1 Comportamiento de la cartera de préstamos otorgados al sector agropecuario en los últimos 5 años.....	42
2.2.2 Comportamiento de la cartera de préstamos agropecuarios por objeto de crédito.....	44
2.3 Situación actual de las producciones agropecuarias en el territorio e incidencia del financiamiento bancario en el incremento de las mismas.....	46
Capítulo 3: Procedimiento para efectuar propuestas de financiamiento bancario para el sector agropecuario con destino al incremento de sus producciones.....	49
3.1 Procedimiento para efectuar propuestas de financiamiento que propicien el incremento de las producciones agropecuarias en el territorio.....	49
3.2 Propuestas de financiamiento bancario.....	57
3.2.1 Propuesta de financiamiento para el desarrollo de proyectos agroforestales.....	57

3.2.2 Propuesta de financiamiento para la producción de fertilizantes orgánicos.....	64
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Bibliografía	
Anexos	



# Introd

## Introducción

El tema abordado en el trabajo es de actualidad e importancia económica y social. Esta afirmación se fundamenta en la situación económica internacional la cual se vuelve cada vez más difícil, debido a las guerras, la inestabilidad política, el deterioro del medio ambiente y la subida de los precios del petróleo, a lo que se ha sumado recientemente la transformación del maíz, la soya y otros alimentos en combustible, disparando sus precios y los de productos que dependen directamente de ellos, como los cárnicos y la leche.

Teniendo en cuenta la situación anterior, el compañero Raúl Castro Ruz en el discurso pronunciado en el acto central con motivo del aniversario 54 del asalto a los Cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes expresó:

“Hay que partir de la necesidad de aumentar la producción, con un mayor sentido de racionalidad y de eficiencia, de forma que se puedan reducir importaciones de alimentos, cuya producción nacional está lejos de satisfacer la demanda actual”.

Más adelante señaló: “Estamos ante el imperativo de hacer producir más la tierra, que está ahí, con tractores o con bueyes, como se hizo antes de existir el tractor; de generalizar con la mayor celeridad posible, aunque sin improvisaciones, cada experiencia de los productores destacados, tanto del sector estatal como campesino...”

“Para lograr este objetivo habrá que introducir los cambios estructurales y de conceptos que resulten necesarios.”

Precisamente relacionado con los planteamientos anteriores se desarrolla la presente investigación, en la cual se formula como hipótesis y objetivos los siguientes:

**Hipótesis:** Si se define un procedimiento para efectuar propuestas de financiamiento bancario para las producciones agropecuarias, entonces la sucursal 4451 del BANDEC logrará incrementar su volumen de actividad crediticia y por otra parte aumentará la oferta de alimentos en el municipio.

En función de la hipótesis formulada se trazó el siguiente **objetivo general**:

Definir un procedimiento que posibilite efectuar propuestas de financiamiento bancario para el incremento de la cartera de préstamos de la sucursal y de las producciones agropecuarias.

Para el logro del objetivo general se realizó un desglose del mismo en **objetivos específicos**:

- Analizar las experiencias que existen nacionales e internacionales, en la concesión de créditos bancarios al sector agropecuario.
- Estudiar críticamente la legislación que define la metodología para el análisis, solicitud, concesión, seguimiento, control y recuperación de los préstamos bancarios concedidos en particular al sector agropecuario en el país.
- Caracterizar la Sucursal 4451 del BANDEC, enfatizando en su actividad crediticia hacia el sector agropecuario.
- Definir el procedimiento para efectuar propuestas de financiamiento bancario para las producciones del sector agropecuario.
- Proponer alternativas de producciones agropecuarias con financiamiento bancario.

El informe está estructurado por diferentes partes.

Consta de un resumen donde se muestran a grandes rasgos los aspectos esenciales del trabajo; de la introducción en la que aparece la justificación de la investigación así como los objetivos trazados. Está dividido en tres capítulos.

El primero con el nombre “Marco Teórico”, refleja los principales conceptos y definiciones, algunas experiencias internacionales encontradas con respecto al tema y un estudio detallado del documento rector del banco en la concesión de préstamos.

En el segundo capítulo titulado “Sucursal 4451 del BANDEC. Préstamos a la actividad agropecuaria”, se realizó una caracterización de la sucursal y de su cartera de clientes.

El tercer capítulo nombrado “Procedimiento para efectuar propuestas de financiamiento bancario para el sector agropecuario con destino al incremento de sus producciones”. Como lo dice su título, en el capítulo se elabora un procedimiento para efectuar propuestas de financiamiento bancario y se proponen dos alternativas de financiamiento.

A man with dark hair, a beard, and a mustache is shown from the chest up. He is wearing a light-colored, possibly olive green or tan, jacket with a collar and buttons. He is sitting in a dark-colored chair. The background is a wall with vertical wood paneling. The lighting is soft, coming from the side, highlighting his facial features.

**Capítu**

## **Capítulo 1: Marco Teórico.**

### **1.2 Concepto de Crédito.**

La palabra crédito proviene del latín credere, que significa creer, tener confianza, dado que sin confianza no hay crédito<sup>1</sup>. Esta confianza se concreta cuando la entidad financiera entrega, promete la entrega de dinero a sus clientes, o bien, la entrega de bienes valorables en dinero, con el objetivo de recuperar siempre el importe prestado.

El término crédito se refiere a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo. El crédito bancario es solo un tipo de crédito y es el que concede un banco y entre los que se podrían incluir los préstamos. Es un activo de riesgo, cualquiera que sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la entidad financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por su cliente.

Entre las actividades bancarias, la concesión de créditos es la más importante. La inversión crediticia representa en la actividad de una institución financiera más del 50% de su inversión total.

La principal función del crédito consiste en transferir el ahorro de unos agentes económicos a otros que no tienen suficiente dinero para realizar las actividades económicas que desean. Esta transferencia de dinero es temporal, y tiene un precio que se denomina interés, que depende, entre otros factores, del riesgo de la operación que se vaya a financiar y de la oferta y demanda de créditos.

La existencia de créditos sería imposible si las personas no confiaran en las instituciones crediticias y sin la existencia de tribunales que garanticen el cumplimiento de los contratos.

---

<sup>1</sup> Soporte magnético: Curso de negociadores y empresarios sobre relaciones mercantiles y financieras bancarias.

El crédito ideal sería aquel que proporcione una seguridad total o un riesgo nulo, pero en la práctica eso es casi imposible: no hay crédito sin riesgo, los conceptos de riesgo y crédito son inseparables.

## **1.2 Experiencias internacionales en la concesión de créditos al sector agropecuario.<sup>2</sup>**

La existencia de créditos es indispensable para el desarrollo económico. Permiten invertir en actividades productivas el ahorro de individuos que, de no existir la posibilidad de transferirse a otras personas, no se aprovecharía. Una de las principales diferencias entre los países más pobres de África, Asia y América Latina y los países industrializados reside en cómo aprovechan el ahorro generado en sus economías mediante la utilización de créditos.

Disímiles son los ejemplos de países latinoamericanos que buscan el incremento de los créditos destinados a financiar actividades del sector agropecuario y por consiguiente el desarrollo de su economía y de la producción de alimentos.

Un caso representativo lo constituye el Banco de la Nación Argentina que apoyó y promovió el desarrollo agroindustrial del país desde su creación, hace más de cien años, para brindar servicios al campo, hasta su posicionamiento actual en el mercado financiero como entidad especializada en pequeñas y medianas empresas (Pymes), se conceden préstamos con destino a siembra gruesa, siembra fina, para retención de cereales y oleaginosas, para incremento y/o recomposición de rodeos vacunos de cría y para la compra de campos. Los principales destinatarios son los productores agropecuarios, personas físicas o jurídicas que exploten la tierra de forma directa, pueden ser propietarios, arrendatarios o aparceros.

Hay una marcada concentración, el 68% del total de los préstamos, en pesos, se destina al área metropolitana. La disparidad se acentúa aún más en el caso de los préstamos en

---

<sup>2</sup> Tomado de [www.bapro.com.ar](http://www.bapro.com.ar)  
[www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)  
[www.minag.gob.pe](http://www.minag.gob.pe)

dólares, donde el porcentaje sube al 72%. De este panorama surge que el sistema financiero ha provocado, en los últimos 3 años, que no reciban financiamiento adecuado las Pymes, la industria, el agro y las economías regionales.

En la región de Cuzco, Perú, el tema de financiamiento es uno de los factores clave para el desarrollo rural. En efecto, los sectores más pobres de la población rural necesitan incrementar de modo significativo sus recursos de capital físico (instalaciones y equipos para producir), así como su dotación de capital humano (educación, capacitación y destrezas para la incorporación y manejo de nuevas técnicas de producción, organización, gestión y acceso a mercados). Para que estas mejoras sean posibles la condición es contar con financiamiento.

Pero la importancia del crédito para sustentar las inversiones en el campo contrasta con la situación existente en los mercados de financiamiento rural. Los problemas de insuficiente información, desconocimiento y falta de confianza, así como los altos costos operativos de las instituciones financieras rurales hacen que para éstas no resulten rentables los préstamos de pequeña escala (micro créditos). La consecuencia de ello es la existencia de racionamiento crediticio y, peor aún, la exclusión de la mayoría de los pequeños productores rurales respecto del sistema financiero.

En el caso del Cuzco, es visible que una de las mayores limitaciones del ámbito rural es su reducido mercado financiero. Tras la liquidación del Banco Agrario, que de alguna forma llegaba a los productores, la banca comercial no orientó ningún recurso para el sector agropecuario, restringiendo sus créditos dado el alto riesgo de la actividad.

En Cuba se reconoce, al igual que en los países mencionados, la necesidad e importancia del financiamiento para el desarrollo de las producciones agrícolas, a pesar de que se coincide en la pequeña cuantía de los ingresos financieros que ellos reportan y el alto riesgo que se les asocia. No obstante se prevé la concesión de préstamos para el desarrollo de diferentes producciones agropecuarias al alcance de todos los productores una vez que cumplan con los requisitos establecidos.

### 1.3 Principales regulaciones del Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba (BCC) en lo relacionado con el proceso de análisis, solicitud, concesión, seguimiento, control y recuperación de préstamos bancarios.<sup>3</sup>

El MIP es un documento que se redactó, con el objetivo de guiar a los funcionarios del banco a la hora de brindar servicios de préstamos a los clientes, producto de la necesidad de que existiera uniformidad en el proceso de concesión de préstamos, se encuentra estructurado por acápite enumerados cada uno con su nombre.

#### Operaciones crediticias. Generalidades

El *prestamista* (banco) otorgará préstamos hasta el importe máximo autorizado, para un fin específico que contribuya al funcionamiento y desarrollo de la actividad que ejerce el *prestatario* (persona jurídica que recibe el préstamo) y siempre bajo el principio de recuperarlo en la fecha de su vencimiento a partir de los ingresos provenientes de la actividad financiada o de cualquier otro ingreso que reciba el prestatario o de terceros.

#### Perfil de los clientes de crédito

No todas las entidades que solicitan un crédito tienen acceso a él, pues existen una serie de requisitos que deben cumplirse; para ello se ha diseñado un perfil de los clientes de crédito en el cual se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- **Arraigo**: se investiga el tiempo de permanencia en la plaza, las relaciones con entidades de la región, los años en la actividad económica, las inversiones de capital de riesgo en empresas de la comunidad y las posiciones de liderazgo individual.
- **Solvencia Moral**: se tiene en cuenta la responsabilidad del cliente en el cumplimiento de objetivos y compromisos en sus tratos de negocios.
- **Solvencia Económica**: se revisa el respaldo por bienes muebles e inmuebles así como el grado adecuado de liquidez, solidez, la posesión de activos libres de gravámenes y pasivos o deudas que guarden una prudente proporción, también deben poseer estados financieros en adecuado equilibrio.

---

<sup>3</sup> MIP-234 Es el manual que abarca el tema de los créditos bancarios de forma general. En él aparece todo el proceso a seguir en la concesión de préstamos a cualquier sector.

- **Giro Empresarial**: se toma en cuenta que opere en ciclos económicos favorables, que genere productos y servicios con influencia positiva en la demanda interna o externa y que posea perspectivas favorables de funcionamiento.
- **Experiencia en el Ramo**: se debe tener conocimiento amplio del mercado empresarial, habilidad competitiva y aplicación de las mejores tecnologías.
- **Organización empresarial**: debe contarse con una estructura organizativa funcional, de un elevado grado de eficiencia y sistemas adecuados de comercialización.

El Banco en Cuba responde a políticas y estrategias de desarrollo social y económico que hacen que se atiendan a todos los segmentos de clientes aún cuando no todos los aspectos anteriores resulten favorables. En estos casos se proyectan medidas de control y seguimiento más rigurosas a los préstamos; las mismas son conocidas como condicionantes.

### **Clasificación de los préstamos**

De conformidad con el propósito específico a que se destinen los préstamos se clasificarán en:

- a) Préstamos para Capital de Trabajo: los que se destinan a actividades productivas, comerciales y de servicio.
- b) Préstamos para Inversiones: los que se aplican a los gastos asociados a estudios de preinversión, construcción o modernización de inmuebles, compra de activos fijos, gastos asociados con la puesta en marcha del proyecto y aportación del capital accionario, cuyo destino sea la formalización de activos fijos.

Atendiendo al plazo de su utilización, se clasificarán en:

- a) Préstamos a corto plazo: aquellos cuya utilización no será superior a los doce meses, incluyendo dentro de ellos los que se destinen a financiar capital de trabajo para producciones cuyo ciclo de recuperación resulta superior a un año.
- b) Préstamos a mediano plazo: aquellos cuya utilización será superior a doce meses y no mayor de tres años.

c) Préstamos a largo plazo: aquellos cuya utilización será superior a tres años.

### **Tasas de interés vigentes**

Para todas las operaciones que se formalicen en moneda nacional se encuentran vigentes las tasas de interés establecidas por la Resolución No. 59/99 del BCC<sup>4</sup> y que son las siguientes:

Corto plazo..... 5% simple anual

Empresas acopiadoras..... 4% simple anual

Mediano y largo plazo..... 7% simple anual

Se podrán incrementar o reducir en un 2% anual las tasas anteriores producto de bonificaciones o recargos.

Además se puede adicionar por mora ya sea en préstamos a corto o largo plazo de un 2% a un 4%.

### **Modalidades o tipos de crédito**

Al referirse a las modalidades o tipos de crédito el manual plantea que los créditos bancarios operan mediante las modalidades siguientes:

- Crédito simple: crédito entregado de una sola vez y amortizado dentro del término de vencimiento acordado con el prestatario.
- Línea de crédito: límite máximo al cual puede acceder el préstamo dentro del término de vencimiento acordado.
- Línea de crédito revolvente: línea de crédito en la que las amortizaciones totales o parciales liberan el límite de crédito autorizado y que puede ser utilizado nuevamente dentro del término de vencimiento acordado.
- Descuento comercial: autorización dada a un cliente de descontar los efectos comerciales, como la letra de cambio y el pagaré, que amparan operaciones mercantiles.
- Arrendamiento financiero: fuente de financiamiento que obliga al arrendatario a realizar pagos fijos por el uso de activos físicos como equipos y terrenos.
- Operaciones de comercio: exterior, a través de cartas de crédito, crédito documentario u otras formas; nacionales, a través de carta de crédito local.

---

<sup>4</sup> Resolución No.59/99 del BCC: Es la resolución que modifica el régimen vigente de tasas de interés activas para créditos en moneda nacional.

- Crédito sindicado: recursos aportados por varias instituciones financieras a favor de un prestatario y controlado por una institución financiera autorizada.

De las modalidades de préstamos anteriores la más utilizada es la Línea de Crédito que se emplea fundamentalmente para aquellos préstamos que se conceden para el desarrollo de producciones agropecuarias, donde el dinero se entrega acorde a las necesidades expuestas en la ficha de costo, es decir para cada una de las labores previstas en un orden cronológico. Además se utiliza la Línea de Crédito Revolvente para aquellas entidades que desarrollan una actividad de comercialización de mercancías que les permite obtener ingresos estables, utilizarlos para amortizar el préstamo de forma parcial y disponer nuevamente de ese propio fondo, esto multiplica la disponibilidad de préstamo al poder efectuarse varias entregas que incrementan el préstamo original.

### **Clasificación del nivel de riesgo**

Aunque las clasificaciones se determinan principalmente por la relación existente entre el comportamiento de los pagos al Banco y la situación financiera del deudor, las características esenciales de cada una de las categorías establecidas por el BCC para las personas jurídicas y sus fondos de provisiones, son:

Mínimo: corresponde a aquellos deudores que cumplen oportunamente con sus obligaciones financieras, los fondos autorizados se aplicaron al fin solicitado, las garantías están validadas y la solvencia y liquidez no se han deteriorado, aspecto que se refleja en el cumplimiento del cronograma de pagos originalmente pactado. Fondo de Provisiones: 0%.

Bajo: corresponde a deudores que han mostrado incumplimiento en el cronograma de pagos originalmente pactado, y aunque los fondos han sido aplicados al fin solicitado y las garantías estén validadas, la solvencia y capacidad de pago han sido o podrán ser afectadas en forma transitoria. Fondo de Provisiones: 1%

Medio: corresponde a deudores cuyo flujo de fondos proyectado es insuficiente para cumplir con el cronograma de pagos pactado, o el análisis de la información demuestra

deficiencias importantes que comprometen su nivel de eficiencia, aunque las garantías estén validadas. Fondo de Provisiones: 20%

Medio-Alto: corresponde a deudores cuyo flujo de fondos proyectado es insuficiente para cumplir con las obligaciones financieras, presentan atrasos en los pagos o sólo cumplen parcialmente con estos. Asimismo, la probabilidad de que puedan revertir sus incumplimientos de pago es baja, aunque las garantías sean suficientemente líquidas como para recuperar el total de los recursos adeudados. Fondo de Provisiones: 30%.

Alto: corresponde principalmente a deudores con una difícil situación financiera y sus flujos de fondo no son suficientes para el cumplimiento de sus obligaciones financieras en un plazo razonable, lo que obliga a reestructurar los financiamientos vigentes, sin que existan posibilidades de mejorar este continuo deterioro. Asimismo, las garantías constituidas no cubren el monto financiado más los intereses, o sólo permiten recuperar una parte de los recursos otorgados a través de la cobranza extrajudicial o judicial. Fondo de Provisiones: 50%

Irrecuperable: corresponde principalmente a deudores de manifiesta insolvencia, cuyo patrimonio es escaso o nulo para cumplir sus obligaciones financieras o cuya capacidad de generación de recursos dependa de terceros y estos tengan una posición financiera muy debilitada. Asimismo, las garantías constituidas o patrimonio permanente son de escaso o nulo valor con el monto adeudado, están significativamente depreciadas o deterioradas o no están debidamente perfeccionadas. Fondo de Provisiones: 100%.

### **Pasos a seguir para la solicitud y aprobación del crédito**

1. Solicitud del crédito: para solicitar financiamiento, el prestatario deberá reunir los siguientes requisitos:

- a) Estar inscripto en los registros establecidos de acuerdo con su forma de propiedad.
- b) Presentar el certificado de tenencia legal de la tierra los que realizan actividades agropecuarias.
- c) Operar cuentas bancarias en la sucursal donde se solicita el financiamiento, excepto que se autorice prescindir de este requisito por parte de la dirección correspondiente de la Oficina Central del BANDEC, para las operaciones en cualquier tipo de moneda.

- d) Presentar los nombramientos y firmas de los funcionarios autorizados a contraer y pagar deudas por concepto de préstamos.
- e) Disponer de información contable y estadística confiables que el banco le solicite para la evaluación del nivel de riesgo de sus financiamientos, según los requerimientos de cada operación.
- f) Mantener una correcta disciplina financiera y de pagos.
- g) Permitir al banco realizar las comprobaciones físicas a sus activos fijos y circulantes y revisar documentos relacionados con la utilización de los financiamientos y el estado de sus garantías.
- h) Otros que el banco solicite

Como se aprecia son varios los requisitos exigidos a los clientes para concederles préstamos, ninguno de ellos resulta innecesario, sino que por el contrario cada uno tiene una justificación bien fundamentada e incluso como se aprecia en el último inciso pueden surgir otros requisitos en dependencia de las características del financiamiento y/o del cliente en cuestión.

## 2. Presentación de la solicitud

La solicitud, de acuerdo al destino y complejidad de la operación, será presentada al Banco en modelos diferentes, en original y copia, firmadas por las personas acreditadas ante el Banco para recibir créditos.

### - Solicitud de Crédito para Capital de Trabajo (Anexo No. 1)

En este modelo se recogen los principales datos del cliente así como la actividad que realiza. Aparece el importe del pedido y el destino del mismo, se especifica el tipo de crédito y las garantías que va a tener el banco para su recuperación. Además se reflejan los principales clientes y proveedores del prestatario y su estado de cuentas por pagar y por cobrar con dichas entidades. Se recoge también el comportamiento de los ingresos en los últimos doce meses y de otros indicadores seleccionados. Todos estos datos resultan de gran importancia para la evaluación de la solicitud en cuestión y la toma de decisiones.

### 3. Evaluación de la solicitud

a) Se comprobará la existencia oficial del prestatario, es decir, si está inscrito en el registro establecido de acuerdo con su forma de propiedad: Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP), Registro Estatal de Asociaciones no Estatales (REANE), Registro Estatal de Unidades del Sector Cooperativo (REUCO); y la actividad que ejerce y si cumple los requisitos señalados anteriormente.

b) Se realiza un examen detallado de la solicitud. Se evalúa exhaustivamente cada uno de los aspectos que se relacionan en la proforma de solicitud.

c) Ante la existencia de limitaciones que no permitan proseguir con el análisis se procede a la devolución al cliente de la solicitud, señalando al dorso de la misma cuáles son estas.

d) En el proceso de evaluación deben considerarse los elementos siguientes:

El análisis del objeto a financiar, su viabilidad económica. En el caso de los financiamientos para proyectos de inversión donde se comprometen importantes recursos que permitirán obtener resultados a mediano y largo plazo, se requiere profundizar en los estudios de factibilidad.

e) Atendiendo a las características del cliente y a las particularidades del crédito que se solicita, el banco podrá exigir que la solicitud de crédito sea avalada por otra entidad que sirva de avalista o fiador (se utiliza fundamentalmente en préstamos a establecimientos), en este caso si el prestatario no pudiera liquidar los adeudos, el garante se hace responsable de su pago. Con los elementos anteriores se confecciona el informe al comité de crédito (Anexo No. 2)

Este documento es muy similar a la solicitud de financiamiento para capital de trabajo, pero con otras especificidades por ejemplo aparece la tasa de interés que se deberá aplicar, la tasa adicional por mora, la comisión de administración y otras comisiones. También se confecciona el calendario de disposiciones y amortizaciones así como su respectivo importe. En él se evalúa la situación actual de riesgo del cliente que se divide en: estado de deudas con BANDEC (préstamos vigentes, vencidos, avales, garantías, entre otros); la clasificación del nivel de riesgo (mínimo, bajo, medio, alto, irrecuperable) y la evolución de la situación financiera del cliente. Este documento es presentado por el gestor de negocios que atiende

la entidad a los miembros del comité para que ganen en conocimiento sobre el cliente y la solicitud en cuestión, favoreciendo la toma de decisiones más acertada.

4. Se calcula y analiza el seguro en aquellas producciones agropecuarias con líneas existentes, esto resulta condicionante para la entrega de los préstamos. El seguro es una garantía que tiene el banco para la recuperación de los créditos otorgados ante la ocurrencia de un siniestro.

#### 5. Presentación ante el comité de crédito

Los comités de crédito son los encargados de examinar y dictaminar las resoluciones de la oficina bancaria respecto a:

- Las solicitudes de crédito presentadas por los clientes, debidamente documentadas por el gestor de negocios correspondiente.
- Las solicitudes de extensión del plazo de vencimiento o de prórrogas formuladas por los clientes.
- Los informes de seguimiento y control realizados por la oficina y que originen modificaciones en las condiciones pactadas al aprobarse una operación.
- Las medidas que deben tomarse por la oficina por incumplimientos de pago de los clientes.
- Otros aspectos que se deriven de cualquier operación de crédito de la oficina.

La concesión del crédito debe ser aprobada por unanimidad de los miembros efectivos del comité de crédito, ellos son: el director de la sucursal, el Gerente Comercial y el Gerente de Contabilidad; de no llegar a consenso, se someterá a la consideración del comité de la instancia superior. Como constancia se confecciona un acta donde se recogen en síntesis los principales aspectos abordados y las decisiones adoptadas.

El análisis de las operaciones de crédito que se someten a la aprobación del comité se hará tomando como fundamento el informe que se presente por el gestor de negocios, de ahí la importancia de la calidad del mismo.

## 6. Formalización

El objetivo fundamental de la formalización es oficializar, desde el punto de vista legal y operativo, los créditos aprobados a fin de asegurar que los activos del banco queden debidamente documentados.

El proceso de formalización del crédito se inicia cuando el comité de crédito aprueba el financiamiento y se informa al solicitante los términos y condiciones en los que será otorgado. Se utiliza el modelo 106-659 de Formalización del Crédito, este modelo se encuentra en el Sistema Automatizado del Banco Internacional de Comercio (SABIC)<sup>5</sup>, donde aparecen los siguientes datos: número de la cuenta de préstamo, nombre y dirección de la entidad, se le informa al cliente que su solicitud de crédito ha sido aprobada; aparece el importe del crédito, la tasa de interés, el objeto de crédito, plan de entrega y de vencimiento. Además debe aparecer la fecha y los datos de la sucursal.

Antes de efectuar la entrega de los préstamos se suscribirá el contrato de préstamos, el que firmará el prestatario y las personas autorizadas en representación del banco en el que se establecerán las condiciones específicas y generales de la operación a formalizar.

Este paso es muy importante porque es donde se contabiliza oficialmente el monto aprobado por el comité de crédito, aquí también es donde se establecen las disposiciones y planes de amortización acordadas en el contrato para que después en otros pasos no ocurran inconvenientes.

## 7. Contrato de crédito

Aprobada la solicitud por el comité de crédito y comunicada por escrito al cliente, se firmará el Contrato de Crédito entre este y el banco, a fin de formalizar el otorgamiento del préstamo.

Cumplimentarán el modelo 134-001 "Contrato de Crédito" (Anexo No. 3) en original y copia. Este documento reviste vital importancia de ahí que todas sus cláusulas y condiciones deben quedar bien detalladas ante posibles reclamaciones futuras.

---

<sup>5</sup> SABIC: Sistema compuesto por diferentes módulos que abarcan la totalidad de las transacciones que se ejecutan, tanto las referidas a cobros y pagos, al análisis, otorgamiento y recuperación de préstamos como la emisión de tablas que resumen la información procesada.

Una vez suscrito el contrato por ambas partes se confeccionarán los comprobantes requeridos y demás formalidades a los efectos de materializar la ejecución del crédito.

#### 8. Supervisión y seguimiento.

El seguimiento tiene entre sus objetivos detectar y prevenir dificultades económicas y financieras del cliente, garantizar la recuperación de los financiamientos entregados y complementar el análisis y clasificación trimestral de los activos de riesgo. Se ejerce a partir de la aprobación de los financiamientos y hasta su liquidación.

El banco realiza el control y el seguimiento sistemático de los financiamientos entregados mediante la comprobación física y documentada (Anexo No. 4) de la utilización de los mismos, así como el cumplimiento de las condiciones acordadas en los contratos correspondientes, del Reglamento de Crédito de BANDEC y de los procedimientos establecidos para esto.

La comprobación documentada se hace a través de la verificación de respaldo material de los préstamos otorgados (Anexo No. 5). En este documento se recogen los principales activos circulantes como son: los inventarios, las cuentas por cobrar, a estos se le suman el efectivo en caja y en banco, para luego deducir los efectos y cuentas por pagar así como otras obligaciones, de esta manera se conoce el respaldo material y se compara con los préstamos otorgados por BANDEC. Se analiza si existe un exceso (si el respaldo sobrepasa la deuda del prestatario) o defecto de respaldo material (si el respaldo es inferior a la deuda del prestatario).

Se realizarán visitas a los prestatarios y se analizarán una serie de aspectos, como mínimo, serán los siguientes:

- a) Visitar los almacenes o establecimientos donde se concentren los inventarios financiados, realizando comprobaciones físicas de al menos el 10% de las existencias.
- b) Verificar la recepción de las materias primas o mercancías para la venta y la comprobación de su calidad, según lo previsto.

- c) Comprobar los pagos efectuados a partir de los financiamientos, los que deberán corresponderse con el destino autorizado.
- d) Evaluar el ciclo productivo o de circulación del prestatario, determinando las causas de los posibles atrasos productivos que pudieran ocasionar incumplimientos en sus compromisos de pago.
- e) Valorar la gestión de ventas de la producción terminada del prestatario.
- f) Evaluar el comportamiento del ciclo de cobros del prestatario.

En el análisis de la situación económica y financiera del cliente deben incluirse los aspectos siguientes:

- a) Origen y aplicación de los fondos creados por la entidad en un período determinado.
- b) Comportamiento de las principales razones financieras (Anexo No. 6) al cierre de un período determinado con respecto a períodos precedentes.
- c) Comportamiento del flujo de efectivo estimado por el tiempo de vigencia de los financiamientos otorgados.
- d) Otros factores que muestren la situación económica y financiera de la entidad.

Todos los aspectos antes señalados son importantes para el control y recuperación de los financiamientos otorgados ya que aportan una panorámica sobre el comportamiento y situación de la entidad y permiten adoptar decisiones oportunas.

#### 9. Recuperación al vencimiento.

Un préstamo se considera vencido si al cierre de las operaciones del día en que se fijó su compromiso de amortización debió ser pagado, parcial o totalmente, y dicho pago no se efectuó.

Estos préstamos vencidos se mantendrán permanentemente al cobro y todo ingreso que se registre en la cuenta corriente del prestatario será destinado a aminorar su saldo; no obstante cuando un préstamo se convierte en vencido, se aplicará por el banco una tasa adicional por mora, que debe quedar establecida en el contrato.

En este aspecto se ratifica la confiabilidad del cliente, si cumple con los compromisos de pago acordados o es moroso para futuros préstamos.

#### **1.4 Préstamos bancarios para el sector agropecuario.<sup>6</sup>**

El BANDEC otorga créditos para el desarrollo de las producciones agropecuarias y de las inversiones relacionadas con la misma, a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS) Fortalecidas o no, Granjas de todo tipo y Agricultores Individuales, conforme con los principios del crédito bancario siguientes:

- Planificado: se otorgará sobre la base de los planes de producción y de inversión aprobados para cada prestatario.
- Directo: las relaciones crediticias y otras que se deriven de las mismas, se efectuarán directamente entre el BANDEC y el sujeto de crédito o su representante legal en los casos que proceda.
- Para fines específicos: todo tipo o modalidad de crédito que se otorgue, estará dirigida a cubrir un propósito determinado.
- Materialmente respaldados: con las producciones en procesos y terminadas; valores materiales mercantiles en existencias; ingresos por la realización de sus producciones, venta de sus activos, avales, cartas de garantía y otros ingresos de naturaleza económica productiva.
- Reintegrables a plazo fijo: en las fechas u oportunidades previamente acordadas y en correspondencia con la realización de la producción que los respaldan.

El otorgamiento, control y recuperación del crédito se llevará a efecto teniendo en cuenta estos principios y bajo las facultades que otorga el comité de crédito a los diferentes niveles de dirección del BANDEC.

---

<sup>6</sup> MIP-230 Es el manual que rige el procedimiento a seguir para otorgar créditos al sector agropecuario y forestal.

El banco concederá crédito bajo los requisitos anteriores a:

1. CPA, UBPC, Granjas y CCS Fortalecidas o no.

2. Los agricultores miembros o no de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) que:

- Acrediten la posesión de la tierra en que habitualmente se dedican a la producción agropecuaria. Los propietarios de tierra deberán hacerlo por una sola vez y cada dos o tres años se revisará lo anterior expuesto. Si la posesión de la tierra es eventual o transitoria deberá mediar comunicación de la dependencia correspondiente del Ministerio de la Agricultura (MINAG) dando su conformidad para que se otorgue crédito y aval correspondiente como garante del saldo no pagado a su vencimiento el cual debe presentarse anualmente.
- Otros productores que sin ser propietarios de tierra estén amparados por alguna de las resoluciones promulgadas por el MINAG para estos casos, se dediquen a la actividad agropecuaria y presenten contratos de sus producciones con las entidades correspondientes.

3. Colectivo de agricultores

Harán su solicitud a través del representante de su organismo de base donde se relacionarán todos los agricultores que integran el colectivo a financiar.

Los sujetos incluidos en los numerales 1 y 2 deben entregar al banco la copia de los contratos de compraventa de sus producciones y servicios o, en su defecto, copia de los mismos con los datos mínimos indispensables requeridos por este, así como de los recursos que requiera la ejecución de su plan anual o campaña.

Estos requisitos son muy importantes pues es obligatoria la presentación de la propiedad de la tierra para poder entregar el crédito, lo cual le otorga al banco un elemento para la seguridad de la recuperación del mismo.

### **Objetos y límites del crédito agropecuario**

De acuerdo con el propósito específico a que se destinen, los créditos se otorgarán para:

- ✓ Producción o Capital de trabajo: estos créditos atendiendo al plazo de su utilización, están clasificados como préstamos a corto plazo y tendrán como fines específicos: la producción de cultivos temporales o de ciclo corto que son aquellos cuya vida productiva (período entre la siembra y la última recolección) es de 18 meses o menos, tales como: tabaco, malanga, tomate, papa, pimiento, yuca, calabaza y otros y cubren los gastos, desde la etapa de preparación de tierra hasta la recolección, beneficio y almacenamiento del producto. Plantaciones permanentes, son aquellas cuya vida productiva es mayor de 18 meses y permiten la obtención de varias cosechas, tales como: caña, café, cacao, cítricos, plátano y fruta bomba y cubren los gastos de atenciones culturales desde el primer año cuando la producción comercializable se obtenga dentro de los primeros 18 meses o más (caña, plátano y otros) y desde el segundo año en el resto de las plantaciones, también cubrirán los gastos de recolección, beneficio y almacenamiento. Producción pecuaria: están destinados a cubrir los gastos de adquisición del ganado vacuno para mejora o ceba, así como la de atención y manejo de la masa vacuna y el resto de las ganaderías, se podrá otorgar crédito para mejora y ceba, llevando el vencimiento hasta un máximo de 36 meses de acuerdo con la tecnología empleada. Autoconsumo: estos créditos se concederán a las UBPC, CPA, Granjas de todo tipo y CCS Fortalecidas o no, que destinen parte de sus tierras a producciones para ser vendidas a sus asociados y la cobertura de gastos y los términos máximos para el pago serán los mismos que los consignados para los créditos de producción. Producción de posturas, tales como: café, cacao, tabaco, cítrico y otras, cubren sus gastos corrientes y se tendrá como término máximo para el pago un año a partir de la fecha del primer préstamo tomado con cargo al crédito.
- ✓ El importe a conceder como producción no podrá exceder del 80% del valor estimado del respaldo material, una vez deducidas del mismo cualesquiera amortizaciones de otros préstamos con cargo a la liquidación de la producción que se financia, o inversiones a realizar para ser pagadas con dicha producción. Incluye: inversiones, préstamos renegociados y vencidos.
- ✓ Inversiones: Se otorgarán a mediano plazo (3 años) y largo plazo (más de 3 años) y tendrán por objeto cubrir: el fomento, renovación, rehabilitación o sellaje de cultivos permanentes, excepto plantaciones forestales, todos los gastos para el

acondicionamiento del terreno, la adquisición o producción de las posturas y su siembra y resiembra, incluyendo, en su caso, la siembra de los árboles de sombra, en general, cubre todos los gastos necesarios hasta dejar establecida la plantación y, además, las atenciones culturales del 1er año en aquellos cultivos permanentes cuya primera producción comercializable demora más de 18 meses en obtenerse. Cubre además el acondicionamiento del terreno, los gastos de buldoceo, desbroce de manigua, la aplicación de medidas antierosivas y además los de relleno, aplicación de abono orgánico, enclavamiento y otras enmiendas, pero sólo cuando no se apliquen anualmente. Cuando el acondicionamiento del terreno sea para un cultivo permanente, estos gastos se podrán incluir en el correspondiente crédito de inversión de la producción de que se trate. Gastos de adquisición, manipulación y transporte hasta la unidad de producción y, en su caso, los de instalación y montaje de maquinarias, equipos, medios de transporte y animales de trabajo. La adquisición de ganado para pie de cría o leche, los gastos de adquisición, incluyendo, en su caso, los de manipulación y traslado hasta la unidad de producción. Reparaciones capitales de los activos fijos tangibles, los gastos de las reparaciones llevadas a cabo por la propia unidad de producción o las pagadas a la entidad que preste el servicio. Otras inversiones agropecuarias incluidas en el plan anual, los de construcción por la propia unidad de producción a los de adquisición, incluyendo, en su caso, los de manipulación y traslado hasta la unidad de producción.

- ✓ El comité de crédito podrá, según el interés de colocación que tenga la sucursal, evaluar la concesión de estos créditos, en lo que respecta al límite máximo a conceder, a partir de los criterios de otorgamiento siguientes:
  - Sólo se concederá un crédito de inversión si la amortización anual que corresponda pagar a la unidad de producción por razón de dicho crédito, sumada al préstamo de producción o, en su defecto, a los gastos estimados de la producción y a las restantes amortizaciones anuales de otros préstamos que corresponda pagar a la unidad de producción con la producción a obtener con la inversión o a la que se destinará la misma, no exceda, para cada año, del 80% del valor estimado del respaldo material.
  - Se podrá conceder como límite de crédito de inversión hasta el 30% del valor estimado del respaldo material, representado por la producción o producciones a

que se destinará la inversión, en el término que se fije para el pago de los préstamos tomados con cargo a dicho crédito y que no podrá exceder la vida útil de la inversión; si el solicitante tuviere amortizaciones por otros créditos de inversión, la suma de todas las amortizaciones para cada año no podrá exceder del 30% anteriormente fijado como límite máximo. Al utilizarse este criterio se debe tener en cuenta que en ningún caso la suma de lo que corresponda pagar por concepto de capital de trabajo, más las amortizaciones de inversión por otros préstamos ya concedidos podrá exceder del 80% del valor estimado del respaldo material por lo que el otorgamiento del crédito podría implicar una reducción del límite de crédito a otorgar para capital de trabajo.

- ✓ El plazo máximo para amortizar los préstamos de inversión no podrá exceder del menor entre la vida útil del activo fijo tangible y el que se relaciona a continuación:

- Fomento, renovación, rehabilitación o sellaje de plantaciones permanentes no forestales:

Caña y pastos	5 años
Plátano	4 años
Fruta bomba	3 años
Café, cacao y cítricos	15 años
Otros frutales	10 años
Otras plantaciones	10 años

Estos plazos son los máximos y partirán después de los años de gracia que procedan

Acondicionamiento del terreno	5 años
-------------------------------	--------

Ganado Porcino y Ovino-Caprino, Cunicola y Avícola, para pie de cría	5 años
Ganado vacuno para pie de cría y leche	10 años
Ganado mular para pie de cría	8 años
Mejoramiento de suelo	3 años

Los pasos a seguir para la solicitud y aprobación de créditos están citados en el apéndice anterior:

La solicitud debe contener la información sobre el crédito y los antecedentes incluidos en el modelo 134-140 Solicitud de crédito para capital de trabajo, y las que para inversiones y otros financiamientos solicite la dirección correspondiente del Banco.

En el caso de solicitud para capital de trabajo, el gestor de negocios cumplimentará el modelo Informe de Clientes y a partir de lo que podrá determinar los indicadores e índices seleccionados.

En el caso de solicitudes de crédito hechas por los agricultores pertenecientes a una CCS, se considerará como cliente en el momento de revisión y análisis de las solicitudes de préstamo, a las CCS, y no a cada agricultor individual.

Se utilizará el modelo 106-657 Análisis y Resolución del crédito (Anexo No. 7) como elemento de análisis para brindar la información necesaria al comité de crédito, exponiendo al dorso del mismo cualquier otra información que se requiera. Este modelo se encuentra automatizado en el sistema SABIC.

Una vez analizada y aprobada la solicitud, los contratos para formalizar los préstamos se firman por los prestatarios que se benefician con el financiamiento, de manera que asuman la responsabilidad individual, ante la entidad, de la amortización del mismo en la fecha que se determine.

Con todos los datos obtenidos a partir de la solicitud se confecciona el expediente de crédito, se habilita uno para cada CPA, UBPC, Granja, CCS, CCS Fortalecida y agricultor individual.

Como se aprecia en el MIP se recogen todas las especificidades para el proceso de solicitud, análisis, otorgamiento y recuperación de los préstamos. En algunos aspectos es más profundo que en otros pero su principal objetivo es lograr una uniformidad en materia de créditos bancarios en el país. No obstante aún se aprecian algunas limitaciones.

### **1.5 Limitaciones del MIP. Análisis crítico.**

A continuación se enuncian algunas de las limitaciones presentes en el MIP que atentan contra la concesión y recuperación de préstamos para el desarrollo y fomento de las producciones agropecuarias.

- La temática de préstamos es abordada por los subgrupos MIP 230 (sector agropecuario) y MIP 234 (sector estatal) existiendo contradicciones en algunos aspectos. Se considera la necesidad de unificación de ambos subgrupos.
- Los préstamos al sector estatal, se encuentran con un mayor nivel de actualización y exigencias de documentos y garantías. No sucede lo mismo con el sector agropecuario.
- Al encontrarse desactualizado el MIP 230 para los préstamos agropecuarios, no considera todos los posibles financiamientos acordes a las nuevas exigencias. En caso de presentarse solicitudes por parte de los clientes, cuyo fin no aparece en el MIP, éstas no pueden ser atendidas.
- En el MIP no se establece la necesidad de considerar garantías adicionales (codeudores u otros recursos) para disminuir el riesgo de los préstamos a los agricultores individuales. Por ende se opta por no concederlos.
- Las facultades de los comités de crédito de sucursales resultan, en algunos casos, insuficientes en cuanto a importe de préstamos a conceder para el sector agropecuario.
- Existen financiamientos para producciones agropecuarias que se conoce por experiencia práctica que son de dudosa recuperación (forestales, frutales, organopónicos) y no se establecen fórmulas, además de las pocas existentes, para asegurar su amortización en la fecha prevista.

Para demostrar la existencia de estas limitaciones en el MIP se realizó una entrevista (anexo No. 8) a un total de 10 expertos pertenecientes a los departamentos comerciales de las

sucursales del BANDEC de la provincia. A los diferentes criterios expuestos por los expertos se les aplicó el Coeficiente de Concordancia de Kendall<sup>7</sup>.

**Tabla 2.5:** Análisis de las limitaciones del MIP según criterios de los expertos.

Criterio Expertos	Limitaciones del MIP				
	Desactualizado	Facultades de los comités de crédito restringidas	Existencia de financiamientos de dudosa recuperación	Falta de Garantías Adicionales	Carencia de Uniformidad entre el MIP 230 y el 234
Exp.1 <sup>(*)</sup>	1	3	5	4	2
Exp.2	5	1	2	3	4
Exp.3	5	1	3	4	2
Exp.4	1	5	2	3	4
Exp.5	1	5	3	2	4
Exp.6	1	5	4	2	3
Exp.7	3	2	5	4	1
Exp.8	1	3	5	4	2
Exp.9	5	2	3	1	4
Exp.10	1	5	2	4	3
Total( R <sub>j</sub> )	24	32	34	31	29

<sup>(\*)</sup>cada uno de los expertos entrevistados.

Fuente: Elaboración propia

Coeficiente de concordancia de Kendall: W

$$W = S / [1/12 \times k^2 (N^3 - N)]$$

S: Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la medida de R<sub>j</sub>, esto es,

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$$

k: Número de expertos.

N: Número de limitaciones.

<sup>7</sup> El coeficiente de concordancia de Kendall (W), mide el grado de asociación entre varios conjuntos de rangos (k) de N entidades. Es útil para determinar el grado de acuerdos entre varios jueces o la asociación entre tres o más variables.

$R_j$ : suma de los rangos asignados a cada limitación.

Hipótesis

$H_0$ : los expertos no concuerdan

$H_1$ : los expertos concuerdan

Resultados:

$S = 58$

Conociendo el valor observado de  $S$ , puede encontrarse el valor de  $W$

$W = 0.058$

Al comparar la  $S$  observada es menor que la mostrada en la Tabla  $R^8$  ( $S = 231.2$ ), de lo que resulta que  $W$  ( $S=58$ ) no es significativa para un nivel de significación de 0.05 por tanto se rechaza la hipótesis nula.

El resultado obtenido muestra que los expertos concuerdan, es decir, coinciden en cuanto a las limitaciones presentes en el MIP. En primer lugar la mayoría cree que el manual está desactualizado y en segundo lugar que no existe uniformidad entre el MIP 230 y el 234.

Tomando en cuenta las limitaciones anteriores, así como que este sector tiene una incidencia directa en la producción de alimentos del municipio y del país y atendiendo al llamado del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz en sus intervenciones en la asamblea nacional, es que en este trabajo se propone más adelante un procedimiento que viabilice el financiamiento bancario con un mínimo de riesgo.

---

<sup>8</sup> Tomada de: Diseño Experimental no paramétrico, Sidney Siegel, 1986. Edición Revolucionaria.

A man with dark hair, a beard, and a mustache is shown from the chest up. He is wearing a light-colored denim jacket over a white shirt. He is looking off to the left of the frame with a neutral expression. The background is a dark, vertically-ribbed wall. The word "Capítu" is overlaid in the lower center of the image.

**Capítu**

## **Capítulo 2: Sucursal 4451 del BANDEC. Préstamos a la actividad agropecuaria.**

### **2.1 Caracterización de la sucursal objeto de estudio.**

**La Sucursal 4451 del BANDEC se encuentra ubicada en la calle Ramiro Lavandero No. 14 entre las calles Juan B. Contreras y Camilo Cienfuegos, municipio Ranchuelo, provincia Villa Clara.**

Entre las principales funciones y objetivos de la sucursal se encuentran:

-Crecer en pasivos de la población en Moneda Libremente Convertible (MLC) potenciando los certificados de depósitos a plazo fijo en MLC en el segmento de particulares.

-Asegurar la gestión crediticia aplicando una política basada en la evaluación rigurosa de los préstamos que se otorgan en todos los segmentos de clientes con un índice de morosidad bajo.

-Continuar avanzando en la automatización del trabajo abarcando nuevas esferas, introduciendo nuevas tecnologías y perfeccionando los programas en uso, garantizando siempre lo concerniente a la seguridad informática.

-Incrementar el uso de medios de pago ágiles y efectivos en las relaciones de cobros y pagos.

-Intensificar el uso del correo electrónico en el sistema de pagos, en la transmisión de la información contable, estadística y de gestión que requiere el BANDEC.

-Continuar el enlazamiento de los clientes con las sucursales mediante la computación.

-Desarrollo de la actividad de relaciones públicas, tanto internas como externas.

Por otra parte la misión de la Sucursal 4451 la define como una Institución Financiera con funciones de Banca Universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares; seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de los

recursos financieros, contribuyendo así a satisfacer las necesidades de desarrollo de los clientes en beneficio de la economía nacional, mediante servicios diversos e instrumentos financieros que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo, apoyada en la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos.

Así mismo esta institución desea ser la mejor sucursal del BANDEC, que se distinga por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia de sus servicios y profesionalidad de sus empleados, contando con una oficina con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la innovación financiera y tecnológica de avanzada automatización que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes. Lo anterior constituye la visión de la entidad.

En el cumplimiento de la misión y aspirando a la visión anterior la sucursal se destaca a nivel provincial y nacional, en aspectos como:

- ✓ Esmerada atención a los clientes
- ✓ Elevada retención de los clientes
- ✓ Reconocida confiabilidad en las operaciones que tramita por parte de los mismos
- ✓ Reducción del número de quejas sobre el servicio
- ✓ Se considera una sucursal escuela
- ✓ Elevados índices de eficiencia en su gestión
- ✓ Resultados satisfactorios en las auditorías efectuadas
- ✓ Constante búsqueda de soluciones creativas

- ✓ Perfeccionamiento constante de lo instruido en el MIP

El banco continuamente se encuentra en la búsqueda de soluciones para perfeccionar lo establecido en MIP, la presente investigación contribuye significativamente a lograr éste propósito.

La sucursal se encuentra estructurada de manera lineal-funcional<sup>9</sup>, donde el Director constituye el máximo cuadro que dirige la institución. A él se subordinan los Gerentes del Departamento Comercial y del Departamento de Operaciones; a su vez el Gerente Comercial tiene bajo su mando a las funciones de Banca Empresarial y Banca Personal. El Gerente de Operaciones tiene como subordinados al Jefe de Efectivo y al Jefe del Departamento de Operaciones, al mismo tiempo tiene a las áreas de Contabilidad y de Administración.

(Anexo No. 9)

La institución desarrolla una dirección estratégica, para ello ha definido sus áreas de resultados claves (ARC) y los objetivos de trabajo y criterios de medida por cada una de ellas, para el año 2008 son:

#### ARC No. 1: Gestión Económica

**Objetivo No. 1:** Alcanzar niveles de eficiencia en la sucursal ajustados a las nuevas situaciones de la economía nacional.

##### **Criterios de Medida:**

- Se obtienen utilidades por 1 993.4 miles de pesos (MP)
- Se alcanza \$ 0,20 en el gasto por peso de ingreso.
- Se logra \$ 0,09 en el gasto de salario por peso de ingreso.
- Se obtiene una rentabilidad de 3,97%

**Objetivo No. 2:** Mantener los resultados alcanzados en la gestión comercial de la oficina.

##### **Criterios de Medida:**

- Se alcanzan saldos de pasivos en MLC provenientes de la población en 230,5 MP convertibles.

---

<sup>9</sup> Estructura lineal-funcional: estructura de dirección mixta, en la que existen departamentos asesores (funcionales) y departamentos de línea (ejecutivos).

- Se mantiene el índice de morosidad de la cartera de préstamo por debajo de 0.12%.
- Se eleva la exigencia en la calidad de los análisis de riesgo y las verificaciones asociadas.

**Objetivo No. 3:** Continuar trabajando por elevar la calidad de los servicios y procesos internos de la oficina.

**Criterios de Medida:**

- Se logra resultado de bien en la evaluación de la auditoría de línea.
- No se deteriora el índice de diferencia de un peso por cada millón manipulado por cajero y custodio.
- Se garantiza la evaluación de excelente en el indicador de imagen y calidad.
- Se logra la emisión diaria del balance con óptima calidad.
- Se mantiene un índice de ausentismo inferior al 2,0%.
- Se disminuyen los señalamientos críticos a la información contable con relación al 2007.
- Se evalúa trimestralmente en el consejo de administración la calidad del servicio y la atención que se brinda a las quejas y reclamaciones y se garantiza la ausencia de quejas por causas de los servicios prestados.
- Se cumple al 100% el programa de guías de revisiones y plan de pruebas con la profundidad requerida y se evalúa trimestralmente en el consejo de administración.
- No se presentan tareas evaluadas de regular ni incumplidas en las informaciones que se rinden a la provincia.
- Se evalúa en el consejo de administración el trabajo integral de cada área al menos 2 veces al año.
- Se realiza el análisis de los estados financieros, por el equipo de dirección, todos los meses.
- Se evalúa en el consejo de la administración los resultados obtenidos con la generalización de los trabajos de investigación realizados por el colectivo y el avance de esta tarea en el centro.

**Objetivo No. 4:** Continuar con el proceso de consolidación en la automatización.

**Criterios de Medida:**

- Se cumple al 100% con los programas de implantación de la actualización del sistema con la calidad requerida.
- Se garantiza la preparación técnica de los trabajadores afectados con los cambios en el sistema, especialmente el sistema SABIC sobre Windows.

ARC No. 2: Formación de valores en los recursos humanos

**Objetivo No. 5:** Crecer en la aplicación del sistema de dirección participativa, haciendo énfasis en la instrumentación de la dirección por valores.

**Criterios de Medida:**

- Se mantiene la capacitación a los cuadros y reservas sobre el tema Dirección por Valores, y se evalúan sus resultados en el consejo de administración semestral y activo de cuadro anual.
- Se logra la evaluación del desempeño mensual con la calidad requerida y se analiza mensualmente en el consejo de administración.
- Se cumple al 100% el plan de capacitación de los cuadros, reservas y trabajadores.
- Se evalúa trimestralmente el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo y reglamento disciplinario en cada área y colectivo.
- Se evalúan semestralmente los resultados de la instrumentación del código de los trabajadores y los cuadros en el consejo de administración.
- Se evalúan anualmente los resultados de la aplicación del manual de conducta en el consejo de administración.
- Se rinde cuenta por los cuadros y dirigentes en el consejo de administración una vez al año.

ARC No. 3: Prevención, Defensa y Protección

**Objetivo No. 6:** Potenciar las medidas encaminadas al enfrentamiento y prevención de las actividades ilícitas, fraudes u operaciones de lavado de dinero y otras de carácter criminal.

**Criterios de Medida:**

- Se mantiene el centro ausente de hechos delictivos.
- Se cumple al 100% el Plan de Medidas para la preparación y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción según indicaciones de la Resolución 013 del 2006 del Ministerio de Auditoría y Control<sup>10</sup> (MAC).
- Se cumple el cronograma de implantación de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios<sup>11</sup>(MFP).
- Se analiza y discute el resumen de hechos delictivos del sistema bancario trimestral y semestralmente, evaluando causas y condiciones.

**Objetivo No. 7:** Cumplir las medidas de Seguridad, Protección y Defensa.

**Criterios de Medida:**

- Se cumplen los programas de preparación para la defensa civil con una asistencia mínima del 90%.
- Se mantiene cubierta la plantilla aprobada para tiempo de guerra con el 100%.
- Se eleva el control del cumplimiento del plan de seguridad Informática a través de la evaluación en el seno del consejo de administración y la supervisión bancaria.
- Se puntualiza y controla el cumplimiento de los siguientes planes a través de despachos y análisis en los consejos de administración.
  - Plan de Protección Física.
  - Plan Contra Incendio.

---

<sup>10</sup> Resolución 013 del MAC: contiene las indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción, las que se anexan y forma parte integrante de la misma.

<sup>11</sup> Resolución 297 del MFP: rige el proceso de Control Interno. En ella se establece la definición, sus características, así como sus componentes y normas.

- Plan de Seguridad y Salud.
- Se prioriza la elaboración y actualización de los planes que garantizan la defensa de la sucursal en las dos etapas.
- Se mantiene la condición de listos para la defensa en la II etapa y se trabaja para pasar a la III etapa.
- Se cumplen los planes de capacitación y los de protección física con asistencia del 90%.
- Se evalúa el cumplimiento del Plan de Seguridad, Protección e Higiene del Trabajo en el Consejo de Administración al menos una vez al año.

Como se aprecia en la entidad existen ARC no sólo para la esfera económica sino también para otras áreas como son: Recursos Humanos, Seguridad, Defensa y Protección. También se elaboraron los objetivos por cada área, así como los criterios de medida, los que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos generales y con un mejor funcionamiento de la sucursal. Estos se chequean periódicamente, no solo desde el punto de vista administrativo, sino también por el resto de las organizaciones del centro (Partido Comunista de Cuba (PCC) y Sección Sindical).

La investigación realizada se vincula al ARC No. 1: Gestión Económica y específicamente a los objetivos 1 y 2 sobre los niveles de eficiencia en la sucursal y los resultados alcanzados en la gestión comercial respectivamente.

La sucursal ha obtenidos resultados muy buenos y satisfactorios en las auditorías practicadas en los últimos 5 años como se muestra en la siguiente tabla. En el presente año se obtuvo calificación de aceptable con 8 señalamientos que en ningún caso afectan al efectivo y valores bajo su custodia; algunos de ellos fueron resueltos de inmediato y otros se proyectan en un plan de medidas para evitar su repetición en lo adelante. El colectivo ha tenido fluctuación de personal, no obstante se ha fortalecido con jóvenes de elevada preparación profesional y muestra optimismo en cuanto a los resultados a obtener en las próximas auditorías que se practiquen.

**Tabla 2.1:** Resultados obtenidos por la Sucursal 4451 del BANDEC en las auditorías del último quinquenio.

Fecha de auditoría	Deficiencias	Evaluación
16/05/04	0	Muy buena
04/05/05	1	Muy buena
20/05/06	2	Muy buena
04/09/07	3	Satisfactoria
05/06/08	8	Aceptable

Fuente: Expediente único.

Al igual que en otras entidades estatales, en las instituciones financieras se efectúa el cálculo y evaluación de indicadores económicos; lo que es objeto de análisis mensual en los consejos de dirección de los diferentes niveles y sirve de base para los pagos de estimulación en moneda nacional y convertible de los trabajadores.

Lo anterior se realiza en base a lo que establecen las normas cubanas de información financiera, tomando como referencia una adecuación de estas a las especificidades del negocio financiero. Se confecciona el balance general con partidas de activo (disponibilidades, inversiones temporales, cartera de préstamos, cuentas por cobrar, bienes realizables, inversiones permanentes, activos fijos y otros activos), pasivo (obligaciones con el público, con el BCC, con instituciones financieras, por otros financiamientos, otras cuentas por pagar, obligaciones subordinadas y otros pasivos) y capital (ajustes al patrimonio, reservas patrimoniales, resultados acumulados de ejercicios anteriores, resultados del ejercicio y pagos anticipados a cuentas de utilidades).

Además se confecciona el estado de resultado con un concepto de ingresos financieros y varios de gastos (gastos financieros, gastos por provisiones y gastos generales). Entre los principales indicadores de eficiencia se encuentran:

- Gasto por peso de ingreso (total de gastos/ total de ingresos).

- Indicadores de eficiencia financiera (índice de margen financiero bruto, rendimiento bruto, costo de los recursos, margen de intermediación financiera, margen de interés neto, relación entre los intereses pagados y los intereses ganados).
- Indicadores de eficiencia administrativa (la relación entre los gastos generales y los activos, relación entre los gastos laborales y los activos, entre los gastos generales y los recursos captados).
- Indicadores de eficiencia de trabajo (gasto laboral por empleados, ingresos por trabajador, utilidades por trabajador).

La siguiente tabla muestra el comportamiento de los principales indicadores al cierre de marzo del presente año.

**Tabla 2.2:** Principales indicadores financieros al cierre de Marzo/2008

Indicadores	Plan del mes	Real
<b>1. Total de Gastos (MP)</b>	143.0	142.3
2. Total de Ingresos (MP)	515.1	782.4
3. Utilidad (MP)	372.1	640.1
4. Gastos por peso de ingresos (G/I)	0.28	0.18
5. Índice de rentabilidad	2.60	4.50
Banca empresarial		
1. Índice de Morosidad	2.0	0.14

Fuente: Objetivos de trabajo.

Los resultados de la tabla anterior muestran un comportamiento favorable de los indicadores financieros fundamentales, se evidencia en el elevado valor de los ingresos, los que alcanzan un monto de 782.4 MP, que superan en gran medida el valor planificado y al monto de los gastos, obteniéndose una utilidad 640.1 MP. Las causas que mayor incidencia tienen en dicho comportamiento son el incremento de los ingresos por intereses de préstamos y los ingresos por comisiones y servicios, a pesar de la renegociación y reestructuración de un importe elevado de la cartera en la condición de préstamos no redituables. Por su parte los gastos de personal y de administración disminuyen no ocurriendo lo mismo con los gastos

financieros y en particular con los gastos por intereses al crecer las cuentas de ahorro en moneda nacional a la población, no obstante la relación absoluta entre ambos indicadores (gastos e ingresos) muestra un saldo de utilidad favorable que se encuentra entre los más representativos a nivel provincial.

El gasto por peso de ingreso es de 18 centavos mostrando un comportamiento muy positivo. También es importante destacar el elevado índice de rentabilidad de 4.50 y el bajo índice de morosidad de los clientes, lo que demuestra que la mayoría de ellos liquida en tiempo su deuda.

## **2.2 Caracterización de la cartera de clientes.**

Tomando en cuenta que la cartera de préstamos constituye la principal cuenta de activos de una institución financiera, de la cual además dependen los ingresos fundamentales que se obtienen y reflejan en el estado de resultado y por su puesto el comportamiento de los principales indicadores de eficiencia económica a continuación se expondrá, desde varios puntos de vista, su comportamiento.

Al analizar la evolución de los préstamos vigentes es conveniente segmentarlos según los principales tipos de clientes que pueden ser: Empresas Estatales, UBPC, CPA, CCS, Agricultores Individuales, población, Sociedades Mercantiles, Instituciones Financieras, etcétera. A continuación se ilustra una tabla donde aparece cada uno de los segmentos de clientes que posee la sucursal.

**Tabla 2.3:** Composición de la cartera de préstamos de la Sucursal 4451 del BANDEC.

<b>Segmento de clientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>De ellos con préstamos</b>	<b>Importe de la cartera al cierre de Marzo (MP)</b>	<b>Estructura Porcentual (%)</b>
<b>Empresas Estatales</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>17 245.7</b>	<b>26.2</b>
<b>Unidades Presupuestadas</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>176.0</b>	<b>0.3</b>
<b>CPA</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2 499.1</b>	<b>3.8</b>
<b>CCSF y Agricultores individuales</b>	<b>170</b>	<b>92</b>	<b>577.3</b>	<b>0.9</b>
<b>UBPC</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>39 590.7</b>	<b>60.1</b>
<b>Granjas Estatales</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5 753.4</b>	<b>8.7</b>
<b>Asociaciones</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Establecimientos</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Personas naturales</b>	<b>500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totales:</b>	<b>737</b>	<b>117</b>	<b>65 842.2</b>	<b>100</b>

Fuente: Estadística de préstamos.

Como se aprecia la sucursal posee un total de 737 clientes, actualmente solo 117 de ellos, que representan el 15.9%, tienen préstamos otorgados para un importe total de 65 842.2 MP, el cual representa el 8.5% de la cartera provincial. Es necesario buscar nuevas potencialidades de clientes y/o de préstamos de forma tal que se incrementen los porcentos anteriores.

El segmento más representativo es el de las UBPC con una cartera de préstamos de poco más del 60% de la cartera total lo que equivale a 39 590.7 MP, también ocupan un lugar importante las Empresas Estatales representando un 26.2% de la cartera, equivalente a 17 245.7 MP.

Entre los clientes menos representativos se encuentran las Unidades Presupuestadas con solo 176.0 MP lo que representa un 0.3% y el de las CCS Fortalecidas y los agricultores individuales con un 0.9% de la cartera total equivalente a 577.3 MP. Esto obedece a las

limitaciones presentes en el MIP y al nivel de riesgo asociado a las actividades que efectúan dichos clientes.

Resulta importante conocer la composición de la cartera según el tipo de préstamo lo cual posibilita evaluar la capacidad de la misma para generar ingresos porque de ello dependen los intereses a devengar y el período de su recuperación. La siguiente tabla muestra la información al cierre de marzo de 2008.

**Tabla 2.4:** Composición de la cartera por tipo de préstamos.

Deuda total (MP)	DESGLOSE POR TIPO DE PRÉSTAMOS			
	Producción	Inversión	Reneg. y restructurado	
			Redituable	No Redituable
65 842.2	21 201.2	13 168.4	20 147.7	11 324.9

Fuente: Estadística de préstamos.

Como se aprecia los préstamos a corto plazo representan el 32% de la cartera total y por su parte los préstamos renegociados ocupan aproximadamente el 50%, lo cual indica la necesidad de introducir nuevos préstamos.

Dentro de los préstamos no redituables se encuentran aquellos financiamientos que no devengan intereses para la institución ya sea por decisiones de gobierno o debidamente autorizados e indicados por el nivel correspondiente. Como se aprecia el impacto que representa este tipo de financiamiento sobre los resultados de la institución puede llegar a ser significativo, por ello es conveniente analizar su evolución, perspectivas y las gestiones realizadas para reducir este saldo.

Un elemento fundamental a incorporar en el análisis de la cartera de préstamos vigentes es su clasificación atendiendo a los niveles de riesgo, la cual se realiza trimestralmente y brinda una información más completa sobre la calidad de la cartera y las provisiones sobre su posible evolución a la categoría de cartera morosa o vencida.

Lo deseable es que la estructura de la cartera de préstamos evolucione hacia una mayor concentración de los préstamos en la categoría de riesgo mínimo, bajo o medio, atendiendo al sector donde están colocados los activos crediticios. Es importante destacar que tener préstamos catalogados como de riesgo medio en el sector agropecuario es diferente a la que puedan tener otros préstamos con igual categorización en el resto de los sectores.

**Tabla 2.5:** Clasificación de préstamos por niveles de riesgo.

Deuda total (MP)	DESGLOSE POR NIVELES DE RIESGO					
	Mínimo	Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	Irrecuperable
65 842.2	55 763.5	9 195.9	497.3	0	361.9	23.7
Provisión	0	92.0	99.5	0	180.9	23.7

Fuente: Estadística de préstamos.

Como se aprecia el 84.7% de la cartera se encuentra clasificada en el nivel de riesgo mínimo, para lo cual no es necesario crear fondo para provisión, lo que obedece a un análisis cuanti-cualitativo del comportamiento de los pagos y de la situación financiera de los prestatarios. No obstante existen préstamos con otros niveles de riesgo, tal es el caso de los préstamos vencidos concedidos a agricultores individuales que se clasifican como irrecuperables. Por su parte el préstamo forzoso concedido a la Granja Agroindustrial Carlos Caraballo por presentar cuentas por pagar vencidas por más de 6 meses corresponde al importe de la cartera con clasificación de riesgo alta. En el nivel medio se encuentran fundamentalmente las CCS y agricultores. La clasificación bajo la reciben aquellos clientes con un marcado deterioro en su situación financiera que al mismo tiempo afecta al comportamiento de los pagos y por su puesto el resultado de la clasificación obtenida en la matriz de calificación de activos de riesgo.

### **2.2.1 Comportamiento de la cartera de préstamos otorgados al sector agropecuario en los últimos 5 años.**

Tomando en cuenta que el 79.52% de los clientes que atiende la sucursal, exceptuando a las personas naturales, pertenecen al sector agropecuario y que al mismo tiempo constituye una prioridad del territorio y país el desarrollo de proyectos locales para incrementar la producción de alimentos es que se seleccionó como objeto de estudio para la realización de la presente investigación dicho sector. Por ésta razón se analiza más detalladamente el comportamiento de su cartera de préstamos en la siguiente tabla.

**Tabla 2.5:** Monto de crédito anual en MP del sector agropecuario desde el cierre de Diciembre del 2003 hasta el cierre de Marzo del 2008.

Segmento de clientes	2003	2004	2005	2006	2007	Marzo 2008
CPA	913.1	967.3	1 186.9	1 602.2	2 228.2	2499.1
UBPC	18 985.6	21 580.9	12 001.7	13 592.6	41 197.7	39 590.7
Granjas Estatales	1 084.2	764.3	1 341.1	2 172.5	5 193.3	5753.4
CCS y Agricultores	2 404.4	1 607.1	977.1	721.0	135.2	577.3
<b>Totales:</b>	<b>23 387.4</b>	<b>24 919.5</b>	<b>15 506.8</b>	<b>18 088.3</b>	<b>49 185.5</b>	<b>48 420.5</b>

Fuente: Estadística de préstamos.

Se evidencia que la cartera de préstamos ha crecido de 23 387.4 a 48 420.5 MP y en este crecimiento los segmentos de clientes más representativos son las UBPC con un 81.76% del total, las Granjas Estatales con un 11.88% y las CPA con un 5.16%. Por su parte el monto de crédito del segmento de las CCS Fortalecidas y los agricultores individuales ha decrecido notablemente de 2 404.4 a 577.3 MP, representando sólo el 1.19% del total de la cartera, limitándose la entrega de préstamos a producciones tales como: porcino, tabaco y cultivos potenciados (plátano, cebolla, boniato y malanga) por las entidades del MINAG.

El incremento de los préstamos al segmento de las UBPC tiene como causas fundamentales la diversificación de sus producciones, descentralización de la deuda que poseía la Empresa Azucarera Efraín Alfonso mediante el sistema de refracción que correspondía a cada una de

las UBPC, existencia de deudas no respaldadas que no han podido amortizar, renegociándose pero manteniéndose como cartera de préstamo no redituable, presentan cuentas por cobrar (liquidaciones de cañas) que al no recibirlas impiden la amortización de los plazos vencidos.

Las causas que han influido en la disminución del importe del préstamo de las CCS Fortalecidas y los agricultores Individuales son la existencia de un elevado riesgo en la recuperación de estos préstamos, no existe garantía estatal para la venta de los insumos necesarios, lo que puede propiciar el uso de los préstamos recibidos para las compras ilícitas, adquiriendo de hecho responsabilidad colateral desde el mismo momento de la entrega del efectivo, en el municipio la mayoría de los campesinos son usufructuarios debido al arrendamiento de las tierras para la producción cañera, lo que provocó un erróneo procedimiento en el proceso de inscripción de los tenentes de tierra, no existen leyes aplicables a los agricultores que incumplan sus compromisos de pago para obligarlos a pagar con otros recursos o bienes, no existen precios oficiales para la totalidad de las producciones.

### 2.2.2 Comportamiento de la cartera de préstamos agropecuarios por objeto de crédito.

A continuación se muestran los saldos no vencidos concedidos para producciones agropecuarias a diferentes clientes:

**Tabla 2.6:** Saldo de préstamos vigente para producciones agropecuarias al cierre de marzo de 2008.

Objeto de crédito	Saldo por segmento de cliente (MP)				
	Empresas y Granjas	CPA	CCS Fortalecidas	Agricultores Individuales	UBPC
Boniato	10.9	2.7			17.1
Yuca	100.9	14.6			44.3
Plátano	184.1	26.4		7.5	84.9
Sorgo	11.3				

Frijoles	7.7				7.0
Maíz	17.9				
F. Bomba	19.0				
Ganado Vacuno	3 512.7	1 035.0		14.2	397.1
Ganado Porcino	401.0			90.2	5.5
Ganado Ovino		25.7		2.8	12.4
Malanga		11.7			8.6
Tabaco				36.8	
Caña					13 320.9
Forestales	48.4	130.8			1 132.7
Hortalizas	133.1	16.1			558.8
Frutales	30.6	42.2		28.2	245.0

Fuente: Estadística de préstamos.

De la información anterior podemos concluir que:

- ✓ No todas las CCSF poseen tierras de uso colectivo y las que tienen no las explotan en las producciones agropecuarias, careciendo de saldos de préstamos para este destino en dicho segmento de cliente. Estas cooperativas solo poseen préstamos para comercialización de productos agropecuarios.
- ✓ Existe concentración, en determinados clientes, de la producción de viandas, hortalizas y granos, sin embargo esto no implica que el resto no estén en condiciones de diversificar sus producciones.
- ✓ En el caso de los agricultores individuales solo se conceden préstamos para intereses estatales con pagos mediante factura a la entidad estatal que proporciona los recursos.
- ✓ Existen otras líneas de crédito para producciones agropecuarias que no se solicitan por los clientes.

- ✓ Existen programas especiales como la producción de hortalizas y condimentos frescos y la reforestación, para los cuales se han concedido préstamos bancarios en los segmentos de clientes que aparecen reflejados en la tabla, sin embargo no se aprecian los resultados productivos esperados en el primero de los programas y en el caso de los préstamos forestales no siempre se logra su recuperación a partir del pago del Servicio Estatal Forestal (SEF).
- ✓ La producción de granos no es potenciada a través del crédito bancario, a pesar de su importancia.
- ✓ Por su parte los préstamos para ganado vacuno en el último período han experimentado un crecimiento que da respuesta, en alguna medida, a los niveles de producción de leche y carne que se demandan.

### **2.3 Situación actual de las producciones agropecuarias en el territorio e incidencia del financiamiento bancario en el incremento de las mismas.**

Resulta necesario, independientemente de la cartera de préstamos actual concedida para diferentes producciones agropecuarias, ilustrar cuales son las dificultades que se aprecian en el comportamiento real de las mismas. Para ello se utilizará la experiencia aportada por las visitas de verificación física efectuadas por el ingeniero y los gestores de negocios, así como los elementos aportados por la participación del banco en las comisiones territoriales.

En el segmento de agricultores individuales se aprecia que prevalecen las producciones que mayores ingresos reportan, tal es el caso de la cebolla, el ajo y la malanga. Aunque estos campesinos tienen conveniadas otras producciones, realmente no las producen.

Existen los mecanismos de control establecidos, sin embargo estos no surten efecto para lograr que los planes de producción se cumplan según lo previsto, siendo estos ínfimos, no acordes con las potencialidades y necesidades del municipio.

El municipio ha transitado del monocultivo de la caña hacia planes de diversificación de las producciones pero dicho proceso no se logra satisfactoriamente y como resultado existen extensiones de tierras cubiertas de marabú y ociosas.

Se violan parámetros técnicos, en ocasiones por falta de oportunidad en los suministros, por desconocimiento, falta de exigencia, lo cual atenta con la obtención de los rendimientos y producciones planificadas.

Aunque las condiciones climáticas no se muestran favorables, la capacidad de reacción de las entidades estatales no permite enfrentar con la agilidad necesaria esta situación, no ocurriendo lo mismo con los agricultores individuales.

En ocasiones se desarrollan programas especiales (forestales, huertos y organopónicos) sin lograr el convencimiento de la necesidad real de ellos para la economía, lo que resulta funesto porque no se atienden sistemáticamente y no se obtiene los resultados esperados.

No todos los productores, fundamentalmente las UBPC, acuden al préstamo bancario para fomentar las producciones agropecuarias utilizando otros recursos o sencillamente absteniéndose de desarrollarlas.

Se obtienen pérdidas, ajenas a la voluntad del hombre, en las producciones agropecuarias y estas no siempre son financiadas. Por otra parte los gastos de salario no en todos los casos tienen una respuesta productiva, tampoco se aplican mecanismos de estimulación que así lo propicien.

Se aprecian dificultades organizativas relacionadas con el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otras, que también influyen en la no obtención de los niveles de producción deseados.

Con los argumentos anteriores se demuestra la necesidad de que los préstamos bancarios desempeñen un papel más predominante en el desarrollo de las producciones

agropecuarias, adecuándose a las demandas y potencialidades del territorio. Al mismo tiempo las exigencias en cuanto al seguimiento y control de los financiamientos deben crecer tomando en cuenta las realidades antes expuestas.

Prioritariamente debe perfeccionarse localmente el mecanismo de planificación y control para el desarrollo de las producciones agropecuarias de forma tal que estas no se hagan de manera aislada, al libre albedrío, sin evaluar sus resultados.

Todos los factores implicados en esta tarea deben revisar su influencia y de ser posible en una acción coordinada efectuar propuestas de mejora en su funcionamiento. Por su parte el banco se debe pronunciar en dos direcciones, una encaminada a estimular el uso del préstamo bancario y su diversificación y otra muy ligada a la anterior relacionada con el control del destino de los recursos financieros y su recuperación en las fechas previstas.



## **Capítulo 3: Procedimiento para efectuar propuestas de financiamiento bancario para el sector agropecuario con destino al incremento de sus producciones.**

Para dar solución a algunas de las limitantes existentes en el MIP, tales como, la desactualización del mismo para los préstamos agropecuarios, en los que no se conceden todos los posibles financiamientos y la existencia de algunos de dudosa recuperación, así como a la necesidad de aunar esfuerzos en el ámbito territorial, es que se enuncia a continuación un procedimiento a seguir para facilitar la formulación de propuestas de financiamiento crediticio, con el objetivo de potenciar las producciones agropecuarias y a su vez mejorar la situación alimenticia contribuyendo a la mejor utilización de la tierra para estos fines. Este procedimiento estará fundamentalmente dirigido al segmento de clientes que mayor incidencia ha tenido en las producciones agrícolas aun con déficit de financiamiento.

### **3.1 Procedimiento para efectuar propuestas de financiamiento que propicien el incremento de las producciones agropecuarias en el territorio.**

Tomando en cuenta que las mejoras en la producción agropecuaria son altamente necesarias y de prioridad extrema y que las empresas y entidades del sector cooperativo no cuentan con recursos corrientes para enfrentar los gastos a ello asociado es que se propone un procedimiento que incluye el financiamiento bancario como recurso financiero para la puesta en práctica de las propuestas que se formulen.

#### Pasos del procedimiento:

1. Determinación del uso actual y formas de propiedad de la tierra en el municipio.
2. Definición de potencialidades.
3. Conciliación preliminar de intereses. Propuestas tentativas.
4. Presentación de propuestas con financiamiento bancario incluido. Estudio de factibilidad.
5. Seguimiento y control de las propuestas en ejecución.

Cada uno de los pasos anteriormente formulados que integran el procedimiento exigen cierto nivel de detalle que se ofrece en lo adelante.

1. Determinación del uso actual y formas de propiedad de la tierra en el municipio.

Objetivo: Determinar el uso actual y formas de propiedad de la tierra en el municipio para conocer la potencialidad de las tierras ociosas.

Medios: Representación gráfica y tabular de la utilización actual de la tierra en el municipio.

Fuentes de obtención de información:

- Catastro<sup>12</sup> y Registro de tenencia legal de la tierra.

Resultados a obtener:

- Uso actual de la tierra.
- Área por sectores de propiedad.

**Tabla 3.1:** Uso actual y formas de propiedad de la tierra en el municipio.

Sector de propiedad	Área Total (ha)	De ella		Usos			
		Ociosa (ha)	Utilizada (ha)	Cultivos varios (ha)	Ganadería (ha)	Caña (ha)	Forestal Frutales (ha)

Fuente: Elaboración propia.

Se efectúa un análisis preliminar de la información anterior arribando a conclusiones.

2. Definición de las potencialidades para diferentes producciones agropecuarias en cada una de las áreas.

<sup>12</sup> Censo y patrón estadístico de las fincas rústicas y urbanas.

Objetivo: Conocer la correspondencia que actualmente existe entre el uso óptimo de la tierra y el uso real de cada área geográfica con vistas a eliminar las tierras ociosas.

Fuentes de obtención de información:

- Estudios investigativos de la Estación Territorial de Investigaciones de la Caña de Azúcar (ETICA).
- Experiencias de expertos en materia agrícola.
- Resultados históricos de rendimientos de diferentes cultivos en cada lugar.

Resultados a obtener:

- Correspondencia entre el uso actual de la tierra y su forma de propiedad.

**Tabla 3.2:** Matriz de correspondencia entre el uso actual de la tierra y su forma de propiedad.

Uso	Estatal		Particular	
	Optimo	No óptimo	Optimo	No óptimo
Utilizada				
Ociosa				

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los cuadrantes de tierras ociosas se investigarán los intereses de la defensa, del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), de Recursos Hidráulicos, de la Empresa Eléctrica y otros organismos que puedan limitar las posibles propuestas que se formulen.

3. Conciliación preliminar de intereses. Propuestas tentativas.

Objetivos:

- Conciliar los intereses de las partes involucradas, haciendo énfasis en los planes de desarrollo futuros de cada área.
- Formular propuestas tentativas para incrementar las producciones agropecuarias a partir del banco de problemas existente.

Fuente de obtención de información:

- Tabla 3.1: Uso actual y formas de propiedad de la tierra en el municipio.
- Tabla 3.2: Matriz de correspondencia entre el uso actual de la tierra y su forma de propiedad.
- Banco de problemas territoriales.

Participantes en la conciliación:

- MINAG (delegado territorial del municipio): figura principal dentro del grupo, es quien lo dirige, coordina las acciones y convoca las sesiones del mismo.
- Banco: aporta la posibilidad de financiamiento y los requisitos para acceder al mismo. En caso de no estar previsto el financiamiento necesario lo tramita con su organismo.
- Dirección de Planificación: aporta los planes previstos por cada organismo para el año en curso y futuros.
- Representante del Comité Militar: expone los intereses de la defensa cuando exista coincidencia con una de las propuestas que se formulen.
- Representante de la ANAP: impulsa y representa al movimiento campesino, viabiliza las propuestas referidas a este sector, expresa además sus intereses.
- Representante del CITMA: Velar porque no se deterioren las condiciones medio ambientales del municipio.
- Representante del Poder Popular y PCC: representan las máximas autoridades políticas y de gobierno del territorio, los cuales no pueden estar al margen de cualquier decisión que se adopte.
- Representante del Registro de Tenencia de la Tierra: representa la legalidad en materia de tenencia y uso de la tierra.
- Otros que se consideren oportunos (Recursos Hidráulicos, Empresa Eléctrica).

Es preciso señalar que cada uno de estos organismos cumple una función determinada, por lo que resulta necesario su participación, entre ellos se designa como presidente al

delegado territorial del MINAG, máxima figura en el municipio interesada y responsabilizada con el tema en cuestión.

Resultados a obtener:

- Conocer la existencia de planes futuros para las tierras ociosas, que puedan impedir la formulación de posibles variantes para su utilización y en qué plazo se ejecutarán.
  - Valorar la factibilidad del traspaso de tierras que pertenecen a determinado sector de propiedad hacia otro para lograr su uso óptimo.
  - Valorar la factibilidad de cambiar el destino de las tierras que se utilizan para un propósito que no resulta el de mayor aprovechamiento.
  - Evaluar la necesidad y posibilidad de obtener los recursos materiales y financieros para acometer cualquiera de las propuestas que se puedan formular.
  - Enunciar posibles proyectos locales entre los que se encuentran:
- 
- ✓ Proyectos para fomentar y diversificar las producciones agropecuarias.
    - Producción natural y artesanal de condimentos y adicionalmente plantas medicinales.
    - Beneficio de la manipulación y acopio de hortalizas, viandas y vegetales.
    - Incremento en la producción de carbón vegetal.
    - Aumento de la producción de la leña natural, su manipulación y transportación.
    - Alternativas para el incremento de la producción en áreas de secano mediante la utilización de distintos tipos de riego.
    - Recuperación de las áreas mediante el acopio de frutales y otros cultivos permanentes.
    - Desarrollo de los proyectos de langostinos, cangrejos y otras especies acuícolas.
    - Desarrollo de los proyectos de ganado menor y apícola.
  - ✓ Uso de tierras cultivables.
    - Producción de granos, hortalizas, raíces y tubérculos y otras especies cultivables.

- Establecimiento de sistemas agroforestales.
- Producción de semillas de calidad.
- Producción de cítricos y frutales.
- ✓ Promoción de exportaciones de productos orgánicos y/o sustitución de importaciones.
  - Incremento en la obtención de humus de lombriz, compost y otros fertilizantes orgánicos.
  - Construcción de casas de cultivo semiprotegidas para la producción de hortalizas y granos en condiciones orgánicas.

Más adelante se desarrollarán dos propuestas que se enmarcan en la segunda y en la tercera de las temáticas anteriores.

4. Presentación de propuestas para su aprobación y ejecución, incluyendo estudio de factibilidad.

Objetivo: Presentar las propuestas para su aprobación y ejecución.

Exigencias a cumplir para la materialización de las propuestas:

- ✓ Evaluación de la viabilidad de la propuesta en cuestión.
- Determinación de los recursos necesarios (materiales, humanos y financieros).
- Estimación del plazo de ejecución.
- Beneficios estimados.
- ✓ Determinación de las partes implicadas.

Finalmente en este paso se debe lograr un consenso de cuáles son las prioridades de las propuestas a ejecutar, definiendo los implicados y responsables para la materialización de las mismas.

Como es de suponer en un primer momento no es posible abarcar la totalidad de soluciones a la problemática agroalimentaria del municipio. De ello se deriva la necesidad de que los participantes en esta conciliación sesionen con cierta periodicidad.

Adicionalmente a listar las propuestas a ejecutar, deben representarse mediante una Ruta Crítica<sup>13</sup>, identificando la secuencia de las mismas; su ejecución en forma simultánea y la intervención de los diferentes organismos.

Se presentarán para su aprobación ante el Grupo de Desarrollo de Producción Agropecuarias (GDEPA) existente en el municipio integrado por los participantes en la conciliación enunciados en el paso No. 3. Posteriormente en las sesiones de trabajo del citado grupo se chequeará la ejecución y posible generalización.

5.- Seguimiento y control de las propuestas en ejecución.

Objetivo: Realizar el seguimiento y control de las propuestas en ejecución.

Debe establecerse desde el comienzo de la ejecución de las propuestas un sistema de registro tanto de los gastos en que se incurran, como de los resultados productivos, económicos y sociales que se obtengan.

Lo anterior permitirá presentar anualmente, o con la periodicidad que se determine ante el GDEPA, una evaluación del impacto que cada una de las propuestas formuladas y puestas en ejecución ha ocasionado. De esta forma se contrasta si se han obtenido los resultados pronosticados y de ser así se propone su extensión y generalización incluso en territorios aledaños; contribuyendo a su multiplicación. Por otra parte es posible que se hayan presentado dificultades que determinen la necesidad de un redimensionamiento de la propuesta e incluso la decisión de desecharla porque no resulte tal como se previó, por no existir las condiciones necesarias, por resultar más costosa u otras causas que así lo aconsejen.

La puesta en práctica del procedimiento anterior supone además de la creación de un Grupo Territorial (GEDEPA) dirigido por el representante del MINAG, la realización de sesiones de trabajo con cierta periodicidad y planificación. Algunas cuestiones serán tratadas en reunión de todos sus integrantes y otras se realizarán previamente o por encomienda del grupo, informando por supuesto al mismo del resultado obtenido.

---

<sup>13</sup> Ruta crítica: Secuencia de operaciones con un orden lógico en la que pueden ocurrir etapas simultáneas.

Entre las principales intenciones y beneficios del procedimiento se encuentran:

- ✚ Fortalece la cooperación entre organismos y entidades que trabajan vinculados al sector agropecuario.
- ✚ Aúna esfuerzos que en la actualidad se encuentran aislados.
- ✚ Permite el seguimiento y control periódico de los proyectos que se formulan.
- ✚ Favorece la toma de decisiones oportunas.
- ✚ Establece un nuevo método de trabajo en materia agropecuaria en un territorio.
- ✚ Contribuye a mejorar el uso racional de la tierra.
- ✚ Pone al descubierto potencialidades no explotadas.
- ✚ Favorece el fomento de las producciones agropecuarias.
- ✚ Fortalece la producción de alimentos.

### **3.2 Propuestas de financiamiento bancario.**

En el tercer paso del procedimiento se enuncian algunas propuestas para el desarrollo de proyectos locales encaminados a incrementar las producciones agropecuarias; es posible que sea necesario ejecutar los pasos anteriores para llegar a la formulación de las mismas, no obstante existen propuestas que se justifican por sí solas, tal es el caso de los financiamientos para el desarrollo de proyectos agroforestales.

La contribución del procedimiento en estos casos está encaminada en primer lugar a designar las personas naturales o jurídicas que llevarán a cabo la(s) propuesta(s), controlar la ejecución de las mismas y adoptar acciones correctivas de ser necesario.

#### **3.2.1 Propuesta de financiamiento para el desarrollo de proyectos agroforestales.**

Para que un país se considere con niveles óptimos de reforestación debe tener un 40% de áreas plantadas, Cuba tiene solo un 24.5%, la provincia Villa Clara posee un 20.8% de ese total y en particular el Municipio de Ranchuelo tiene un 1.6%. Como se puede apreciar no se alcanzan los patrones internacionalmente aceptables en esta materia y por ende se dejan de recibir los beneficios productivos y medio ambientales que de ellos se derivan.

A pesar de la intervención del Fondo Nacional para el Desarrollo Forestal (FONADEF<sup>14</sup>) y del banco en la concesión de financiamientos para este fin, existen varias causas que limitan el logro de tan importante objetivo. Entre ellas la desatención de las áreas plantadas y por tanto la pérdida no solo de los recursos invertidos, sino de la posible recuperación del financiamiento por impago del SEF al no llegarse a establecer la plantación.

En los últimos años en el país se han desarrollado ingentes esfuerzos por el desarrollo de la reforestación, tomando en cuenta los beneficios que reportan los árboles entre los cuales se encuentran:

- ✓ Embellecimiento del paisaje
- ✓ Educación y recreación de la población.
- ✓ Satisfacción de necesidades materiales de la población: leña, alimentos, forraje, madera, postes, especias, fibras y medicinas.
- ✓ Refugio para la fauna.
- ✓ Modificación del clima.
- ✓ Control de la contaminación atmosférica.
- ✓ Amortiguamiento del ruido.
- ✓ Protección de cuencas hidrográficas.
- ✓ Contribución al reciclaje de variedades.

De la experiencia en la concesión de estos financiamientos se pueden enunciar un grupo de dificultades a ellos asociadas que atentan contra su recuperación, entre las principales se encuentran:

- Dificultades con los viveros forestales estatales en los cuales no se encuentran siempre las especies a plantar.
- Incumplimiento del marco de plantación previsto.
- Incorrecta reposición de fallas en el momento adecuado.
- Insuficiencia en la ejecución de los mantenimientos previstos y su calidad.
- Descuidos en la elaboración de la trocha contra fuego.

---

<sup>14</sup>Institución con representantes en todo el país los cuales conciben el desarrollo de proyectos forestales en interés de la defensa, de la producción de madera para aserrío, como faja hidrorreguladora y para otros fines.

- Incumplimiento del área a plantar desde el punto de vista geográfico.
- Bajo o nulo porcentaje de supervivencia de la plantación.
- Limitada verificación por parte del especialista que representa al SEF en el municipio.
- Devastación de las plantas por la entrada de animales en el área reforestada.
- Carencia de vinculación del hombre al área u otros mecanismos que estimulen el cuidado de la plantación forestal.

Estas y otras dificultades ponen en peligro la recuperación de los financiamientos concedidos y prácticamente los convierten en irrecuperables por lo que el riesgo se eleva de no actuar oportunamente.

El banco participa en la concesión de financiamientos para este noble fin con determinadas exigencias tales como la presentación del proyecto forestal aprobado por el representante del SEF en el territorio, la ficha de costo con las labores a financiar, así como el respaldo para la recuperación de estos préstamos. Estos financiamientos son objeto de verificación tanto en el momento de su entrega como durante su ejecución física en el área seleccionada, al mismo tiempo se establece el cálculo del seguro de inversión para los tres primeros años hasta tanto quede establecida la plantación.

Se propone como variante de solución para este problema actual, que puede tener alcance nacional la concesión de financiamientos para el desarrollo de proyectos agroforestales en los cuales el objetivo principal es lograr la recuperación del financiamiento concedido para la reforestación y como objetivo secundario la producción de alimentos que serán obtenidos en el área reforestada.

Los Sistemas Agroforestales son un conjunto de técnicas para el aprovechamiento de la tierra en el cual, especies leñosas (árboles, arbustos, palmas, bambú) son utilizadas en acción deliberada con cultivos agrícolas y/o animales en la misma unidad de gestión, de manera simultánea y/o en una recurrencia temporal o permanente. Consideran las

interacciones ecológicas y económicas, la biodiversidad y respetan el principio de rendimiento sostenido<sup>15</sup>.

Los objetivos que se persiguen con un Sistema Agroforestal son: obtener productos agrícolas, ganaderos y forestales para el autoabastecimiento, fomentar la plantación de árboles multipropósito, cubrir las necesidades domésticas de madera, reducir la erosión de suelo y mejorar su fertilidad, mejorar la calidad de vida del hombre, crear fuentes de trabajo estables, racionalizar el uso de la tierra.

Su aplicación permite: elevar los niveles de calidad de vida, realizar diferentes labores en el momento óptimo, mejorar los índices de logro y supervivencia de las plantaciones, estimular los resultados del trabajo, incrementar la productividad del trabajo, estabilizar la fuerza laboral, establecer un sistema de control más eficiente, proteger de forma efectiva los recursos forestales, la vivienda y los animales y elevar las producciones agropecuarias.

La propuesta tiene como máxima aspiración la creación de las Fincas Forestales Integrales (FFI), las cuales constituyen la unidad de manejo forestal más pequeña en que se estructuran las Empresas Forestales y la solución más viable al problema actual de la reforestación en el municipio y en el país y no solo de la reforestación sino también de la producción de alimentos y de la recuperación de los préstamos concedidos. Estas se fundamentan en la entrega de una superficie de tierra del patrimonio forestal (mayor de 20 hectáreas), con o sin bosques, bajo contrato a un finquero y su familia con el objetivo de desarrollarla mediante un plan de manejo forestal, elaborado y controlado por la dirección técnica de la Empresa.

A continuación se expondrá un esbozo de lo que puede contener el financiamiento para el Proyecto Agroforestal, es decir en qué consiste, cuáles son los requerimientos para la concesión, control y recuperación de este financiamiento, los mismos se expondrán según la secuencia de pasos a seguir en cualquier otro tipo de financiamiento con las particularidades por supuesto que el mismo encierra. Para ello se tomó en cuenta la experiencia ingenieril de

---

<sup>15</sup> Guía técnica agroforestal. Marta M. Jiménez Águila. ( Junio, 2006)

los gestores que trabajan en las instituciones del BANDEC, así como la necesidad imperiosa de proponer una solución inmediata que puede ser sostenible en el tiempo.

Documentos a exigir al cliente:

- ✓ El cliente presentará su solicitud en el modelo establecido consignando el destino, propósito del préstamo, así como el importe que solicita.
- ✓ Presentará la aprobación del proyecto forestal con las exigencias actuales, donde se incluya el croquis de la organización y distribución de los cultivos agrícolas y forestales según la técnica agroforestal a emplear.
- ✓ Mostrará el uso actual de la tierra y presentará la certificación de tenencia de la tierra.
- ✓ Presentará el contrato de compra de las posturas a plantar donde se detalle la especie, plazos de entrega y convenio de pago.
- ✓ Presentará el plan de siembra y recolección de diversos cultivos en los diferentes meses del año con la conveniente rotación de los mismos.
- ✓ Presentará las fichas de costo para cada uno de estos cultivos con las adecuaciones que corresponden, dado el ciclo de rotación que a cada cual corresponde.
- ✓ Presentará estimados de rendimiento y precio de cada uno de las producciones a obtener, adecuados a las condiciones del Sistema Agroforestal.

Cálculo del respaldo material del préstamo:

- ✓ Se calculará según lo establecido en el MIP 230 para la plantación forestal.
- ✓ Para el resto de las producciones agropecuarias el respaldo lo constituirá la producción a obtener.

Tasas de interés:

Se pueden valorar por los niveles que correspondan, la aplicación de tasas preferenciales para estimular la aplicación de Sistemas Agroforestales.

Condiciones:

- ✓ Asegurar todas las producciones incluidas en el Sistema Agroforestal siempre y cuando existan líneas de seguro para ellas.

- ✓ Que los préstamos que se aprueben en lo adelante para este fin incluyan una de las técnicas agroforestales conocidas: Agrosilvícolas Silvopastoriles o Agrosilvopastoriles.

#### Seguimiento y control del préstamo.

- ✓ Una vez realizada la plantación la entidad presentará a la sucursal del banco la certificación del área.
- ✓ Certificación de los rangos óptimos para intercalar los cultivos y/o pastoreo.
- ✓ Realizar visitas sistemáticas de conjunto con el especialista del SEF a los prestatarios.
- ✓ Respecto a las entregas de préstamos exigir por el cumplimiento de lo establecido en el MIP al respecto.
- ✓ Conciliar, una vez declarada establecida la plantación, el monto a pagar por parte del SEF.

#### Vencimientos:

- ✓ Acorde a las fichas de costo presentadas para la aprobación de los préstamos.

#### Aspectos novedosos incluidos en la propuesta anterior:

- ✚ Aparece una propuesta combinada de modalidades de financiamientos existentes.
- ✚ Se incrementan las exigencias documentales para la tramitación, aprobación y uso de dichos préstamos.
- ✚ Se establece una nueva condicionante para aumentar el control de los préstamos concedidos
- ✚ Se evita el incremento del índice de morosidad de la cartera de préstamos.
- ✚ Se propone una variante de uso intensivo de la tierra.
- ✚ Se minimiza el riesgo de recuperación en los préstamos forestales.
- ✚ Se atempera el crédito agropecuario a las exigencias actuales en materia de producción de alimentos y de reducción de tierras ociosas.
- ✚ Se facilita el surgimiento de nuevas formas de producción en el país.
- ✚ Se contribuye con la implementación de las políticas del MINAG referentes al tema.

Adicionalmente, estos Sistemas Agroforestales permiten obtener beneficios relacionados con la problemática actual de los préstamos forestales

- Mejoran sustancialmente la atención y el cuidado de la plantación forestal.
- Mejoran la calidad de los suelos y se aprovecha óptimamente el área cultivable.
- Disminuyen los gastos de mantenimiento a la plantación forestal al existir el laboreo de los cultivos intercalados.
- Impiden la entrada de animales al estar cuidada el área por otros intereses que en ella existen.
- Permite pignorar la recuperación del préstamo forestal obteniendo utilidad neta al recibir el pago por parte del SEF una vez establecida la plantación.
- Disminuye el riesgo en la concesión y para la recuperación de los préstamos forestales.

Como se puede apreciar este proyecto agroforestal se convierte en una oportunidad exclusiva por su contribución en la solución de las dificultades que hoy representan los préstamos forestales, la reforestación y al mismo tiempo la producción de alimentos.

### **3.2.2 Propuesta de financiamiento para la producción de fertilizantes orgánicos.**

El aprovechamiento de los residuos rurales y comunales para la fabricación de compost es una práctica milenaria que data de las antiguas civilizaciones Asiáticas<sup>16</sup>. Todo indica, que su tecnología de fabricación se asimiló debido a la observación por el hombre de la forma en que beneficiaban al suelo sus residuos agrícolas descompuestos.

El compostaje o composteo constituye la técnica de producir compost y consiste en controlar la transformación de los compuestos degradables de carbono en otro más estable, dentro de un medio en que coexisten compuestos orgánicos e inorgánicos que también sufren transformaciones. El compostaje es actualmente una de las principales tecnologías asequibles para hacer viable el reciclaje de residuos.

---

<sup>16</sup> Tomado de: Producción y aplicación de Compost. Ernesto Velarde Sosa. 2004.

Los residuos son aquellos componentes de las materias primas que después de procesadas en un sistema productivo no se extraen del mismo como productos útiles al consumo u otros fines económicos. La producción con residuos es un paradigma de la sostenibilidad.

Los fertilizantes orgánicos constituyen una alternativa sostenible para una entidad con deficiencias en sus resultados financieros, utilizando como base una empresa ganadera que origina residuos de desechos como materia prima para la elaboración de este producto. Además permite el empleo del producto final en determinados cultivos para arribar a producciones exitosas de los mismos, minimizando los costos del proceso de producción al no ser necesario obtener los fertilizantes de otros organismos e inclusive pudiendo considerar esta alternativa como un producto elaborado con valor agregado aprovechable en otras entidades del municipio así como sustituyendo importaciones.

Actualmente en el MIP no existe línea de financiamiento para este fin por lo que se propone incluir en ambas modalidades (corto y largo plazo); tomando en cuenta que es necesaria la adquisición inicial de determinados implementos y equipos, así como que se debe preparar el plato de compost, lo que requiere de un préstamo de inversión y posteriormente se desarrolla la producción estable de esta materia orgánica para lo cual pueden acceder los clientes a un préstamo de producción.

Se hace necesaria la creación de un objeto de crédito a largo plazo para la recolección, elaboración y preparación de la materia prima, propiciando el resultado final del proyecto. El objeto de crédito se deberá titular "Elaboración de Fertilizantes Orgánicos".

Constituirá una inversión a largo plazo, con una duración de 5 años, teniendo en cuenta que el proceso de amortización de la inversión finalizará al término de dicho período quedando disponibles las instalaciones y la estructura propicia para la continuación del proceso de compostaje de residuos ganaderos. De esta forma se persigue una fuente de ingreso adicional para la entidad, teniendo en cuenta su desfavorable situación financiera actual, el aumento de especies cultivables como las Apeaceas (ajo y cebolla), que constituyen uno de

los renglones agrícolas de mayor importancia en el municipio además de contribuir con la mejora y conservación del medio ambiente.

Documentos a exigir al cliente:

- ✓ El cliente presentará su solicitud en el modelo establecido consignando el destino, propósito del préstamo, así como el importe que solicita.
- ✓ Presentará la aprobación del proyecto constructivo con la microlocalización aprobada por los diferentes organismos donde el CITMA es fundamental.
- ✓ Mostrará el certificado de la masa bovina que posee para conocer la potencialidad en la recopilación de las heces de estos animales.
- ✓ Presentará el plan de recolección y producción de la materia orgánica.
- ✓ Presentará las fichas de costo tanto para la inversión como para la producción debidamente firmadas por las personas autorizadas.
- ✓ Presentará estimados de entrega de materia orgánica en unidades físicas y monetarias.

Cálculo del respaldo material del préstamo:

- ✓ Se calculará sobre la base del estimado de ingresos anuales ajustándose a los porcentajes establecidos para cada modalidad de préstamo (30% Inversión y 80% producción)
- ✓ No se realizan deducciones al no estar comprometido este respaldo con otros préstamos.

Tasas de interés:

- ✓ Se aplicarán las tasas de interés vigentes establecidas por el BCC para cada tipo de préstamo (5% Producción y 7% Inversión).

Condicionantes:

- ✓ Se exigirá la presentación de contratos de venta de la materia orgánica con entidades del propio sector y municipio o de otros aledaños.
- ✓ Se exigirá la presentación de facturas para efectuar las entregas de préstamos.

- ✓ No se otorgará préstamo de producción hasta tanto sea certificada la construcción de la instalación y la adquisición de los equipos.

#### Seguimiento y control del préstamo.

- ✓ Realizar visita de verificación física para comprobar la existencia de la instalación y su adecuación con el proyecto inicialmente presentado.
- ✓ Solicitar trimestralmente una certificación de la producción obtenida.

#### Vencimientos:

- ✓ En el caso del préstamo de inversión su recuperación puede ser en 3 años.
- ✓ En el caso del préstamo de producción se propone un plazo de 12 meses con vencimientos parciales (trimestrales).

#### Aspectos novedosos incluidos en la propuesta anterior:

- ✚ Aparece una propuesta de financiamiento no existente actualmente y que reporta ingresos no previstos para la institución financiera.
- ✚ Se disminuyen las importaciones de fertilizantes.
- ✚ Minimiza los costos en las producciones agropecuarias al disminuir el gasto en la fertilización.
- ✚ Incrementa los ingresos con producciones marginales no incluidas en el plan de las entidades productoras

Adicionalmente, la producción de compost permite obtener otros beneficios:

- Contribuye a disminuir la contaminación ambiental.
- Incrementa el rendimiento de los cultivos y su sanidad vegetal.

Este proyecto se lleva a cabo con vistas a proponer soluciones a determinado sector del municipio, que a la vez con los resultados obtenidos pueda ser un aspecto más a implantar en las entidades con condiciones para ello en el resto del país, teniendo en cuenta los beneficios que brinda en la esfera económica al no tener que importar los fertilizantes que pueden elaborarse con medios propios y su costo en el mercado internacional. Además de incorporar una propuesta de modalidad de préstamo para la elaboración y obtención del

fertilizante, creando un objeto de crédito para propiciar el compostaje de residuos agrícolas y su uso como valor agregado sustituyendo importaciones de fertilizantes, atendiendo a las propiedades físico-químico-biológico que se incorporan al suelo al aplicarse esta enmienda orgánica.

En el municipio existe una Granja Agroindustrial con condiciones para acometer esta propuesta, tomando en cuenta que es la entidad encargada de la compra y venta de ganado a los productores, así como de su mejora y ceba. Cuenta con una masa ganadera superior a 1500 cabezas y con varias instalaciones y un área destinada para tales fines.

Adicionalmente se investigaron en fuentes especializadas algunos datos importantes para ser utilizados en la propuesta de financiamiento anterior.

Atendiendo al desarrollo alcanzado por el cultivo de las Apeaceas en el municipio, proporcionado por las características de los suelos y el microclima adecuado para llegar a alcanzar rendimientos dentro de los rangos establecidos para la especie, se propone potenciar el uso del producto final del proceso de compostaje en el fomento de estos cultivos.

Para lograr producciones acordes a los niveles establecidos e incluso sobrepasarlos, en la mayoría de los casos los productores aplican excesivas cantidades de fertilizantes químicos importados. Lo que contribuye a la contaminación sucesiva de los suelos y específicamente del manto freático, convirtiéndose en una amenaza su utilización en un futuro muy cercano para el consumo humano, además de las grandes sumas de dinero que invierte el país en la adquisición de estos químicos o de sus materias primas.

Por tal razón se elaboró un proyecto para financiar el compostaje de los residuos del ganado vacuno considerando que la elaboración organizada y sistemática del mismo y su aplicación, constituyen nuevas alternativas o una posible solución de problemas existentes en estos momentos, posibilitando además elevar la rentabilidad de esta entidad.

Para lograr el punto de equilibrio en un área dedicada a la producción de Compost, debe establecerse un plan mínimo de producción de 3 245 t y para ello se requieren de 9 410 t de residuos, a razón de 2.9 t de estos por tonelada de compost producido, por lo que en el proyecto se trabaja con una base de 1 945 animales vacunos que aportarían 3.1 t de residuos (heces) correspondiéndose con lo planteado.

Atendiendo a las condiciones reales de la Granja Agroindustrial, el plato de Compost será de piso de tierra compactado con un costo de construcción de \$ 3 000.00. Correspondiendo a las demás inversiones para el desarrollo del proyecto se confecciona la Tabla 3.3.

**Tabla No. 3.3:** Inversión requerida para el sistema de compostaje.

Equipos	Inversiones
Tractor MTZ 80 ( reparación)	\$ 10 000.00
Aireadora C715	13 000.00
Pala cargadora	3 000.00
Sistema para humectado de compost	5 200.00
Total	\$ 31 200.00

Fuente: Listado de precios oficiales del MINAZ.

En todos los casos los equipos serán adquiridos o reparados por el sistema MINAZ (Ministerio del Azúcar) que cuenta con la estructura para ello.

Como estrategia productiva se establecerán niveles de procesamiento de los residuos de forma permanente lo que constituye una ventaja en comparación con los demás sistemas de compostaje implementados en el país, los que en su mayoría, las materias primas están sujetas a épocas de cosechas u otras causas.



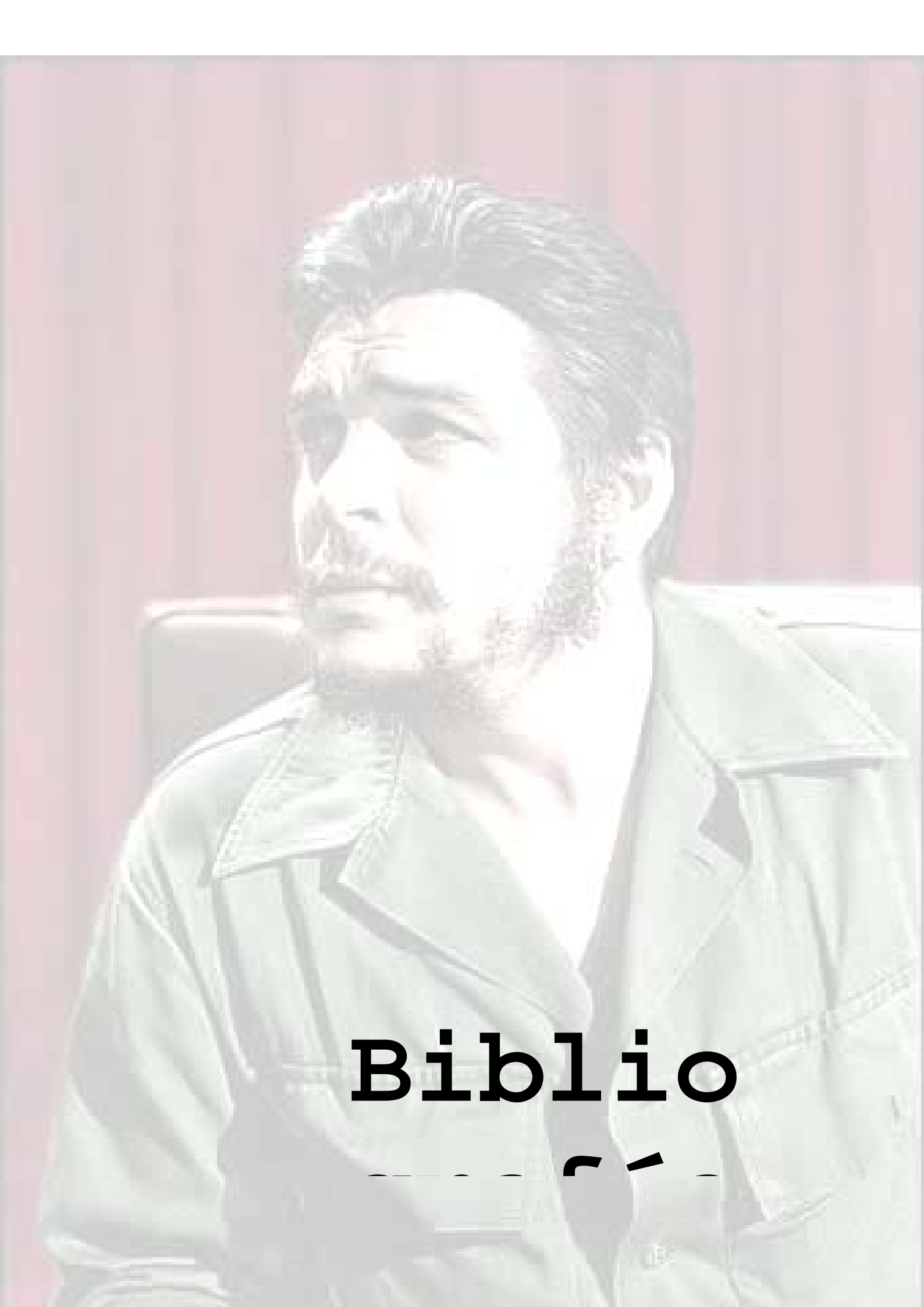
**Conclu**

## Conclusiones

1. En los países de latinoamérica al igual que en Cuba se reconoce la importancia del crédito para el desarrollo de producciones agropecuarias.
2. Aunque el MIP es abarcador y establece aspectos conceptuales y metodológicos que indican como actuar con los clientes que soliciten préstamos y el trabajo interno de la sucursal para este fin, adolece de un grupo de limitaciones que una vez identificadas pueden ser resueltas en breve.
3. Las limitaciones del manual se presentan con mayor incidencia en lo concerniente a la concesión de financiamiento para el desarrollo de las producciones agropecuarias.
4. La cartera de préstamos de la sucursal permite efectuar un análisis de tendencia en su comportamiento que, entre otros aspectos, indica revisar el tema relacionado con los financiamientos para producciones agropecuarias.
5. El procedimiento diseñado tiene como intención ordenar, y desde el punto de vista práctico, planificar y controlar las acciones encaminadas a desarrollar proyectos locales para el desarrollo de las producciones agropecuarias.
6. La creación del grupo multisectorial (GEDEPA) permite aunar esfuerzos y mejora la toma de decisiones relacionadas con las producciones agropecuarias, dentro del grupo uno de los integrantes principales es el banco, que debe prepararse debido a que pueden formularse necesidades de financiamiento no previstas en el MIP a las que debe procurarse su respuesta.
7. Las propuestas de financiamiento para el desarrollo de proyectos agroforestales y la producción de materia orgánica apuntan a ser viables y presentan beneficios múltiples para las instituciones financieras, los clientes, la producción de alimentos y el medio ambiente.

## **Recomendaciones**

- ❖ Comunicar a los organismos pertinentes los resultados del análisis crítico realizado al MIP y las vías alternativas de perfeccionamiento.
- ❖ Presentar el procedimiento definido a los factores sociales implicados para hacer posible su materialización.
- ❖ Considerar la posibilidad de generalizar los resultados de la investigación al resto de las sucursales del BANDEC.
- ❖ Continuar trabajando en la definición del procedimiento en vistas a perfeccionarlo.



# Biblio

...

## Bibliografía

- Banco de Crédito y Comercio. Dirección de cuadros y capacitación. (Mayo, 2004): “Curso: Análisis de riesgo financiero-bancario”.
- Biblioteca de Consulta Microsoft. Encarta.2005.1993-2004. Microsoft Corporation.
- Control Interno. Resolución 297 del MFP.
- Creación de Fincas Forestales Integrales. Resolución 960/98. MINAG.
- Dirección Forestal MINAG. Folleto: “Fincas Forestales Integrales: una contribución al desarrollo del país”.
- Encarando un Desafío. (7 de Abril de 2008). Disponible en: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>
- Garayburu de la Fuente, Nelson. (Agosto, 2006):”Análisis e interpretación de estados financieros, particularidades en el sector bancario”. La Habana: Impresiones Gráficas Aseguramiento.
- Jiménez Águila, Marta M. (Junio, 2006):”Guía Técnica Agroforestal”. La Habana: Unidad de Producciones Gráficas del MINREX.  
La Habana. Cuba.
- Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba: “Crédito al Sector Agropecuario y Forestal”. Actualización Abril, 2008.
- Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba: “Créditos”. Actualización Mayo, 2008.
- Material de estudio. (Septiembre, 2007):”Discurso pronunciado por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz, en el acto central con motivo del Aniversario 54 del asalto a los Cuarteles Moncada y Carlos M. de Céspedes, 26 de Julio del 2007”. Editora Política.
- Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. Resolución 013 del MAC.
- Plan Estratégico regional del Cusco. “Financiamiento de la actividad agropecuaria”. (8 de Abril de 2008). Disponible en: <http://www.minag.gob.pe>
- Préstamos con destino al sector agropecuario. (Diciembre, 2005). (7 de Abril de 2008). Disponible en: <http://www.bapro.com.ar>.

- Siegel, Sidney. (1987): "Diseño experimental no paramétrico". Edición Revolucionaria.
- Soporte magnético: Centro Nacional de Superación Bancaria (1998): "Curso de negociadores y empresarios sobre relaciones mercantiles y financieras-bancarias".
- Tasas de interés activas para créditos en moneda nacional. Resolución No.59/99 del BCC.
- Velarde Sosa, Ernesto. (Agosto, 2004): "Producción y Aplicación de Compost". La Habana: Unidad de Producciones Gráficas del MINREX.

A man with dark hair, a beard, and a mustache is shown from the chest up, sitting in a dark chair. He is wearing a light-colored, possibly olive green or tan, jacket with a collar and a pocket. The background is a wall with vertical wood paneling. The lighting is soft, coming from the side, highlighting his facial features.

**Anexos .**

**Anexo No. 1**

**Solicitud de financiamiento para capital de trabajo**

**UM: Miles de pesos**

Solicitud No.	Fecha:	Institución Estatal
Proveniente de: (Nombre del prestatario)		Organismo:
		Cuenta No
Actividad del prestatario:		Licencia CUC
<b>FINANCIAMIENTO SOLICITADO</b>		
Importe:		
<u>Destino:</u>		
Tipo: Crédito simple _____		Avales y garantías _____
Línea de crédito _____		Renegociación _____
Línea de crédito revolvente _____		Reestructuración _____
<u>GARANTIAS:</u>		

**CREDITOS OBTENIDOS (ULTIMOS 12 MESES)**

Cumplimiento de los plazos acordados:

Otorgado por:			
Fecha Otorgamiento			
Vencimiento			
Importe UM:			
Si			
No			
Causas de Incumplimientos			

**Ciclo de la producción y/o comercialización (En días promedio)**

Días

Periodo de adquisición de la mercancía para iniciar la producción y/o comercialización

Tiempo de la conversión de la producción en proceso al producto o servicio terminado

Tiempo que media entre el producto o servicio terminado y su venta y cobro

Total ciclo de la producción y/o comercialización

CLIENTES Y PROVEEDORES

Al cierre de:

UM: MP

CONCEPTOS	año Anterior	año Actual	Hasta 30 días	Desglose importe año actual																		
				de 31 a 60 días	De 61 a 90 días	Más de 90 días																
Cuentas por cobrar																						
Efectos por Cobrar																						
Cuentas por pagar																						
Efectos por pagar																						
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:33%;">Nombre de los principales Clientes</th> <th style="width:16%;">Cuenta x Cobrar Año actual</th> <th style="width:33%;">Nombre de los principales Proveedores:</th> <th style="width:18%;">Cuenta x pagar Año actual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>							Nombre de los principales Clientes	Cuenta x Cobrar Año actual	Nombre de los principales Proveedores:	Cuenta x pagar Año actual												
Nombre de los principales Clientes	Cuenta x Cobrar Año actual	Nombre de los principales Proveedores:	Cuenta x pagar Año actual																			

**Contratos con clientes vinculados al préstamo solicitado**

Nombre del cliente:
Objeto del Contrato:
Principales condiciones del Contrato:
Otras observaciones:

**Contratos con los proveedores vinculados al préstamo solicitado**

Nombre del Proveedor
Objeto del Contrato:
Principales condiciones del Contrato:

### Comportamiento de los ingresos últimos 12 meses (En MP)

CONCEPTO	meses											
Ingresos totales												
De ellos:												
<i>Depositados Cuentas Bancarias</i>												
<i>Saldo Final Banco</i>												

Comportamiento de otros indicadores seleccionados:

CONCEPTOS	Unidad de Medida	Real año Anterior	Año actual Real hasta Enero/08	Año actual Estimado resto del año
Ventas promedio mensual				
Gastos promedio mensual				
Ciclo de rotación de inventarios				
Ciclo de cobros				
Ciclo de pagos				

<b>Comentarios</b>
<b>Documentación que se anexa (Señalar con una x )</b>
1. Documento consecutivo de la entidad ( de no ser cliente)
2. Licencia general para operar cuentas en MLC ( de operar esta cuenta en el Banco)
3. Autorización de las firmas para operar cuentas bancarias ( de no ser cliente)
4. Autorización de los funcionarios a suscribir el contrato de financiamiento
5. Autorización del registro Central Comercial en CUC, USD o CUP
6. Resolución que designa al presidente de la entidad
7. Estados financieros acuñados y firmados por el Director y sub.-Director

( Mensuales )		
8. Flujo de efectivo real		
9. Flujo efectivo estimado		
10. Contrato compra venta clientes ( detallar)		
11. Contrato compra venta proveedores ( detallar)		
PARA USO DEL PRESTATARIO		
Firma autorizada		Firma autorizada
PARAS USO DEL BANCO DE CREDITO Y COMERCIO		
Revisado:	Firma	Fecha:

Fuente: Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba.

**Anexo No. 2**

**Solicitud de financiamiento, avales y garantías al comité de crédito provincial**

No. \_\_\_\_

UM:

Fecha:         

Nombre del Cliente:							
Operación Solicitada:							
Importe:							
Crédito simple _____				Tasa de interés mensual _____ %			
Línea de crédito _____				Tasa adicional por mora _____ %			
Línea de crédito revolvente _____				Comisión de Administración _____ %			
Avales y garantías _____				Otras Comisiones _____ %			
Renegociación o Reestructuración _____							
<b>Garantía de financiamiento:</b>							
<b>Destino del financiamiento:</b>							
<b>DISPOSICIONES:</b>				<b>AMORTIZACIONES:</b>			
Mes/ Año	Importe			Mes/Año	Importe		

**Créditos recibidos por el cliente (últimos 12 meses)**

**Cumplimiento de los plazos acordados:**

Otorgado por:			
Fecha Otorgamiento			
Vencimiento			
Importe UM:			
Si			
No			
Causas de Incumplimientos			

**Situación actual del riesgo de crédito del cliente**

**a) Deudas con BANDEC (en MP)**

Préstamos Vigentes \_\_\_\_\_ Vencidos \_\_\_\_\_ Avales \_\_\_\_\_ Garantías \_\_\_\_\_

Letras de Cambio no pagadas: Cantidad \_\_\_\_\_ importe \_\_\_\_\_

Sentencias no pagadas \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_ importe \_\_\_\_\_

**b) Clasificación del nivel de riesgo:**

Mínimo: \_\_\_\_\_ Bajo: \_\_\_\_\_ Medio: \_\_\_\_\_ Alto: \_\_\_\_\_ Irrecuperable: \_\_\_\_\_

Observaciones:

**c) Evolución de la situación financiera del cliente:**

CONCEPTOS	Unidad de Medida	Real año Anterior	Año actual Real hasta Enero/08	Año actual Estimado resto del año
Ventas promedio mensual	M.P			
Gastos promedio mensual	M.P			
Ciclo de rotación de inventarios	Días			
Ciclo de cobros	Días			
Ciclo de pagos	Días			

**Clientes y proveedores**

**Al cierre de:**

**UM:**

CONCEPTOS	Importe año Anterior	Importe año Actual	Hasta 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	Más De 90 días
Cuentas por cobrar						
Efectos por Cobrar						
Cuentas por pagar						
Efectos por pagar						

Nombre de los principales Clientes	Importe año Actual	Nombre de los principales Proveedores:	Importe año Actual

**Contratos con clientes vinculados al préstamo solicitado**

Nombre del cliente
Objeto del Contrato:
Principales condiciones del Contrato:
Otras observaciones:

**Contratos con los proveedores vinculados al préstamo solicitado**

<b>Nombre del Proveedor</b>
Objeto del Contrato:
Principales condiciones del Contrato:

**Comportamiento de los ingresos últimos 12 meses (En MP)**

CONCEPTO	Meses											
Ingresos totales												
De ellos:												
<i>Depositados</i>												
<i>Cuentas.</i>												
<i>Bancarias</i>												
<b>Saldo Final</b>												
<b>Banco</b>												

Propuesta de decisión al comité de crédito

Nombre del especialista:

Dirección:

(Se anexa el flujo de caja estimado para el periodo de vigencia del financiamiento solicitado)

**Decisión del comité de crédito**

---

**Secretario**

---

**Presidente Comité de Crédito**

---

**Directivo Área Comercial**

Fuente: Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba.

### Anexo No. 3

#### Contrato de préstamo

De una parte:

Nombre de la persona natural actuante:	En su carácter de:	Res. No. Fecha y nivel que lo designó:
Nombre de la persona natural actuante:	En su carácter de:	Res. No., fecha y nivel que lo designó:

De otra parte:

Nombre de la persona natural actuante:	En su carácter de:	Resolución y nivel que lo designó:
Nombre de la persona natural actuante:	En su carácter de:	Resolución y nivel que lo designó:

Las partes, reconociendo mutuamente la personalidad jurídica y representación legal con que comparecen en este acto, acuerdan suscribir el presente Contrato de Préstamo de conformidad con los términos y condiciones siguientes:

Condiciones precedentes:

Manifiestan:

Cláusulas

1.-Objeto del contrato

1.1 El prestamista otorga al prestatario, en concepto de préstamo, la suma de hasta: \_\_\_\_\_, la que se acreditará en la cuenta de operaciones \_\_\_\_\_, que mantiene el prestatario en el Banco, según las disposiciones acordadas.

## 1.2

**El Préstamo se otorga con destino a financiar la**

---

## 1.3

### **El prestatario se obliga a:**

Utilizar el financiamiento para el único fin señalado en el párrafo anterior.

Considerar al prestamista como legítimo acreedor y amortizar la cantidad prestada por concepto de principal, más el servicio de los intereses, comisiones y cualquier clase de gastos que se originen como consecuencia de este préstamo, en los plazos y condiciones que más abajo se detallan.

1.4 El prestatario acepta el préstamo concedido por el prestamista en virtud del presente Contrato y en consecuencia, declara constituirse en legítimo deudor del prestamista y le reconoce mediante este Contrato un derecho preferente de cobro del monto adeudado

### **2.- Término de concesión del préstamo.**

2.1 El término por el que el prestamista concede el préstamo al prestatario es de \_ años, contados a partir de la fecha \_\_\_\_\_ La fecha valor o de desembolso es el día en que se acreditará por el prestamista a la cuenta del prestatario. La primera entrega o el monto total del préstamo.

2.2 Cuando la fecha de vencimiento coincide con un día inhábil, el vencimiento se producirá el día hábil siguiente. Se considera día hábil, aquel en el que los bancos estén abiertos.

2.3 El Préstamo se entregará por el prestamista al prestatario de una sola vez o mediante entregas parciales acorde con sus necesidades, según cronograma de pagos que se adjunta como anexo formando parte integrante de este contrato, previa solicitud fundamentada del destino de los recursos financieros.

2.4 Las entregas se efectuarán sujetas a las siguientes condiciones:

### **3.- Instrumentación del préstamo concedido**

3.1 Para registrar el movimiento de fondos del préstamo otorgado al prestatario, el prestamista abrirá y mantendrá en sus libros una

cuenta de prestamos en MN a nombre del prestatario, en la que se debitará el importe del principal del préstamo a la fecha valor y los intereses ordinarios y moratorios que se devenguen, en caso de capitalización de intereses. Asimismo, se acreditará por el importe de cualquier reembolso que el prestamista reciba del prestatario en concepto de amortización del principal.

3.2 Los reembolsos que el prestamista reciba del prestatario tendrán el orden de aplicación siguiente:

- a) Gastos (los que deberán ser debidamente justificados)
- b) Intereses, comenzando por los de mora si los hubiera
- c) Principal

Los gastos a que se refiere el párrafo anterior, deberán ser justificados y comunicados al prestatario por el prestamista dentro del término de 24 horas hábiles bancarias posteriores a haberse producido los mismos y dentro de las 72 horas hábiles bancarias anteriores al vencimiento de cada trimestre

3.2 La simple certificación del saldo de dicha cuenta de préstamos expedida por el prestamista, será prueba definitiva ante el prestatario, así como ante cualquier instancia pública y privada o tribunal competente de la República de Cuba, de la deuda real del prestatario frente al prestamista en virtud de dicho préstamo, salvo error manifiesto en el cálculo de la determinación del mencionado saldo deudor.

#### **4.- Intereses y comisiones**

##### **4.1**

El préstamo otorgado por el prestamista al prestatario devengará intereses día a día a favor del prestamista hasta su total amortización

a razón del \_% anual, calculados sobre el saldo total del préstamo efectivamente adeudado y pendiente de amortizar; liquidable y pagadero por el prestatario al prestamista mensualmente mediante debito a la cuenta de operaciones en el caso de las entidades estatales, contado a partir de la fecha valor de la primera disposición del préstamo.

#### 4.2

Para el cómputo de los intereses se tomará en el denominador como base 360 días, calculándose dichos intereses sobre los días efectivamente transcurridos.

#### 4.3

La demora en el cumplimiento en las fechas previstas de las obligaciones de pago del prestatario podrá ser penalizada con la aplicación de un interés de mora de \_\_% adicional a la tasa de interés acordada en la cláusula 4.1 anterior. Esta sobre tasa se aplicará al importe adeudado por el plazo que dure la demora, desde la fecha de amortización prevista hasta la fecha en que la totalidad de los pagos es recibida.

#### 4.4

El prestamista cobrará al prestatario al momento de la disposición del crédito, una comisión del \_\_\_\_\_% por concepto de Apertura y de \_\_\_\_\_% por Modificación.

### 5.- Amortización del préstamo

5.1 El prestatario se obliga a amortizar al prestamista mediante carta de solicitud el importe del préstamo concedido en las fechas y por los importes, según lo establecido en el Cronograma de Pago que se adjunta como Anexo 1 formando parte integrante del presente

Contrato. En caso de utilizarse un medio de pago distinto al pactado en esta cláusula el prestatario deberá presentar al prestamista el comprobante que acredite la realización del pago.

## **6. - Resolución**

6.1 El prestatario se obliga a utilizar el préstamo recibido exclusivamente en función de las operaciones relativas a su objeto social y según el objeto de este contrato. La utilización del préstamo otorgado para finalidad distinta de la acordada por las Partes en este Contrato, dará lugar a la resolución del mismo.

## **7. - Garantía**

7.1 El prestatario para garantizar el cumplimiento de las obligaciones que le viene impuesta en razón de este Contrato ofrece las siguientes garantías:

## **8. - Supervisión**

8.1 Durante el término de vigencia de este Contrato, el prestatario se compromete ante el prestamista, a permitir por medio de los funcionarios que éste designe, la supervisión del estado de la ejecución de los préstamos, con el objetivo de fiscalizar y verificar la correspondiente utilización del préstamo. Asimismo, el prestatario deberá ofrecer cuantos datos, documentos e informaciones le sean solicitados en relación con este Contrato de Préstamo.

## **9.- Incumplimientos y eventos de aceleración de las obligaciones**

9.1 Se considerará que se ha producido una situación de incumplimiento que debe comunicar de inmediato el prestatario, cuando acontezca cualquiera de los hechos siguientes:

- Incumplimiento por parte del prestatario de las obligaciones de pago que por concepto de principal más intereses y gastos le adeuda al prestamista en los términos y condiciones establecidos en el presente Contrato.
- Incumplimiento por parte del prestatario de cualesquiera otras obligaciones que le vienen impuestas en virtud de este Contrato
- Uso por el prestatario del préstamo otorgado por el prestamista para un destino diferente al pactado por las partes en este Contrato.

- Cualquier garantía, certificación o documento otorgado en virtud de este préstamo que se demuestre como falso, incorrecto o anulado.
- El prestatario se declara incapaz de asumir sus pagos frente a terceros, admite a sus acreedores inhabilidad para pagar, o adopta cualquier acción tendiente a ello o declara moratoria en sus pagos o sus deudas vencidas.
- Cualquier otro acreedor del prestatario le reclama extra o judicialmente, existiendo riesgo de o litigio que amenace la situación patrimonial del prestatario y cualquier activo, transferencia, cesión o transacción financiera que este realice puede tener una consecuencia adversa en la capacidad del prestatario para asumir las obligaciones que mantiene con el prestamista.
- La validez del préstamo se ve afectada por cualquier ley, disposición administrativa o reglamentación posterior a la fecha del Contrato;
- el prestatario cesa en sus funciones, cambia su objeto social, resulta fusionado o disuelto.

9.2 El día hábil siguiente a la fecha en que se hubiera producido cualesquiera de las causas de incumplimiento establecidas en la cláusula anterior, el prestamista podrá exigir al prestatario el pago de cualesquiera cantidades que en dicho momento adeude, vencidas o por vencer y podrá considerar vencido el crédito, sin necesidad de Resolución Judicial, previa notificación por escrito a la otra parte. Asimismo, las garantías concedidas al prestamista podrán ser inmediatamente ejecutadas.

9.3 El no ejercicio por parte del prestamista de cualquiera de los derechos derivados para él en virtud del presente Contrato, no podrá ser invocado por el prestatario como una renuncia a tales derechos ni una conformidad por parte del prestamista con cualquiera de las causas de incumplimiento establecidas en la cláusula 9.1

## **10. - Otras condiciones**

10.1 El prestatario pagará al prestamista, a primer requerimiento todos los gastos judiciales o de otro tipo, en que pudiera incurrir el prestamista como consecuencia del incumplimiento por parte del prestatario de cualquiera de las obligaciones que le vienen impuesta en virtud del presente Contrato.

10.2 Mientras esté vigente de disolución, escisión o fusión voluntaria, sin antes contar con la aprobación del prestamista.

10.3 Cualquier modificación, cambio o supresión de alguna de las cláusulas y este Contrato y estén pendientes obligaciones del prestatario con el prestamista, aquel se abstendrá de iniciar proceso condiciones establecidas por las partes en el presente Contrato, deberá ser acordado por escrito, de mutuo acuerdo, para lo cual firmarán y fecharán a tales efectos el o los Anexos que correspondan.

10.4 Todas las comunicaciones, incluidas las notificaciones relacionadas con este contrato, deberán ser hechas por escrito u otro medio que deje constancia de su contenido y serán dirigidas a los siguientes destinatarios y destinos:

Prestamista:

Prestatario:

#### **11.- Solución de controversias**

11.1 Ambas partes se comprometen a cumplir los términos y condiciones del presente Contrato de buena fe, o a solucionar mediante negociaciones amigables las diferencias que puedan surgir relativas a la validez, interpretación y/o ejecución del mismo. De no llegarse a acuerdo, ambas partes someterán sus discrepancias al Tribunal Popular competente de la República de Cuba.

#### **12. - Ley aplicable.**

12.1 Este Contrato de Préstamo se rige por la ley cubana que le resulte aplicable

#### **13.- Entrada en vigor y vigencia**

13.1 Este Contrato entrará en vigor en la fecha de su firma

13.2 El presente Contrato tendrá validez a partir de su entrada en vigor y estará vigente por el mismo término de concesión del préstamo otorgado por el prestamista al prestatario, contado desde la fecha valor de la primera disposición de la cantidad prestada y mientras existan obligaciones pendientes por parte del prestatario con el prestamista.

#### **14.- Cesión de derechos**

14.1 El prestamista podrá ceder o en cualquier forma enajenar, en todo o en parte, los derechos que para él se derivan del presente Contrato, sin necesidad de autorización expresa del prestatario.

14.2 El prestatario no podrá ceder ni en forma alguna enajenar o disponer, ni en todo ni en parte, de los derechos que para él se derivan del presente Contrato, ni efectuar con los mismos operación alguna, salvo que el prestamista expresamente y por escrito lo autorice.

Y para constancia, se suscribe el presente Contrato, en dos originales en idioma español, a un mismo tenor y efecto legal, lugar, fecha

Por el prestamista

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Por el prestatario

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones:

Por el prestamista

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Por el prestatario

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba.

**Anexo No. 4**

**Acta de verificación física y documentaria**

Dirección Provincial \_\_\_\_\_ Fecha de verificación \_\_\_\_\_

Prestatario (Cliente) \_\_\_\_\_

I. Información sobre el financiamiento controlado

Importe \_\_\_\_\_ Moneda \_\_\_\_\_ Tipo de Financiamiento \_\_\_\_\_

Contrato No. \_\_\_\_\_ Fecha de Otorgado \_\_\_\_\_

Fecha de Vencimiento \_\_\_\_\_

Destino \_\_\_\_\_

Tipo de garantía \_\_\_\_\_

II. Comprobación física de los inventarios financiados

Según tarjeta de estiba:

Según submayor:

Según conteo físico

III. Recepciones de materias primas y materiales comprobadas

Cantidad de facturas comprobadas \_\_\_\_\_ De ellas, por su importancia, se incluyen las siguientes:

No. de Factura	Descripción del Inventario	Importe	Nombre del Suministrador

Acciones y reclamaciones al proveedor relacionadas con la deficiente calidad de las materias primas y materiales recibidos.

---

---

IV-Pagos efectuados a partir de los financiamientos recibidos

No. del documento:

Fecha:

Nombre del suministrador:

Importe (pesos):

Tipos de mercancías o servicios pagados:

Destino:

V. COMPORTAMIENTO DEL CICLO PRODUCTIVO O DE CIRCULACIÓN

Concepto (1)	Dias Previsto (2)	Dias Reales (3)	Diferencia (3)-(2)
Periodo de adquisición de las existencia para iniciar la producción o comercialización			
Tiempo de conversión de la producción en proceso al producto o servicio terminado			
Tiempo que media entre el producto o servicio terminado y su venta y cobro			
Total ciclo productivo o de circulación			

CAUSAS DE LAS DIFERENCIAS

\_\_\_\_\_

VI. CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRATOS DE VENTAS CON CLIENTES

Contratos de ventas revisados \_\_\_\_\_ De ellos se incumplieron los siguientes:

Contrato No.	Nombre del cliente	Términos y condiciones incumplidos

VII. COMPORTAMIENTO DEL CICLO DE COBROS Y OTROS INDICADORES SELECCIONADOS

INDICADOR	Real Actual	Real Anterior	Diferencia
Ciclo de cobros			
Ciclo de pagos			
Ciclo Rot .Inv			

COMENTARIOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE INDICADORES

---

VIII. CUMPLIMIENTO DE LAS RESOLUCIONES 56 Y 64 DEL BCC

1. Señalar las operaciones comerciales que no están amparadas por contratos

---

En qué casos no se establecen los compromisos de cobros y pagos.

---

2. Detallar los casos de operaciones superiores a 5000 CUC con término superior a 30 días donde no se utilizan las letras de cambio.

---

4. Detallar los casos de letras de cambio presentadas por la entidad, controladas y no cobradas al término de su vencimiento.

---

5. Señalar el cumplimiento de las disposiciones siguientes:

a) Si las operaciones de compraventa de productos o servicios mayores de 50 000 CUP/ CUC y hasta 100 000 CUP/CUC se documentan con letras de cambio o se realizan mediante cartas de crédito locales confirmadas, con garantías bancarias irrevocables y a primera vista. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

b) Si las operaciones de compraventa de productos o servicios mayores de 100 000 CUP/CUC se ejecutan mediante letras de cambio avaladas por instituciones financieras, cartas de crédito locales confirmadas con garantías bancarias irrevocables y a primera demanda. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. Señalar otros incumplimientos de las Resoluciones de Cobros y Pagos.

---

#### IX. OTROS ASPECTOS ANALIZADOS

---

#### X. ACUERDOS TOMADOS

---

Firma Banco

Firma Prestatario (Cliente)

Fuente: Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba.

## Anexo No. 5

### Verificación del respaldo material de los préstamos otorgados

Al cierre de:

Cliente:

<b>C O N C E P T O S</b>	<b>Análisis</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>
<b>1. Total de Inventarios</b>			
<b>1.1 Materias primas y materials</b>			
<b>1.2 Combustible</b>			
<b>1.3 Partes y piezas de repuesto</b>			
<b>1.4 Útiles y herramientas</b>			
<b>1.4.1 Menos: Desgaste de útiles y herramientas</b>			
<b>1.4.2 Útiles y herramientas (neto)</b>			
<b>1.5 Producción principal en proceso</b>			
<b>1.6 Otras producciones en proceso</b>			
<b>1.7 Producción terminada</b>			
<b>1.8 Mercancías para la venta</b>			
<b>1.8.1 Menos: Descuento comercial e impuesto</b>			
<b>1.8.2 Mercancías para la venta (neto)</b>			
<b>1.9 Producción propia para insumo</b>			
<b>1.10 Otros inventarios (Ociosos)</b>			
<b>2. Total cuentas por cobrar a clientes – Corto plazo</b>			
<b>2.1 Efectos por cobrar –corto plazo</b>			
<b>2.1.1 Menos: Efectos por cobrar descontados</b>			
<b>2.1.2 Efectos por cobrar – corto plazo (neto)</b>			
<b>2.2 Cuentas por cobrar- corto plazo</b>			
<b>2.3 Cuentas por cobrar – contravalor</b>			
<b>2.4Otras cuentas por cobrar – corto Plazo</b>			
<b>3. Otras cuentas por cobrar</b>			
<b>3.1 Pagos anticipados a proveedores</b>			
<b>3.2 Pagos a cuenta de utilidades</b>			
<b>3.3 Anticipos a justificar</b>			
<b>3.4 Adeudos Presupuesto y Órgano u Organismo</b>			
<b>3.5 Otras (Repar. en proceso e ingresos acumul. por cobrar)</b>			
<b>4. Efectivos y Valores Realizables</b>			
<b>4.1 Efectivo en caja</b>			
<b>4.2 Efectivo en banco</b>			

<b>5. Total Activos Circulantes (1+2+3+4)</b>			
<b>6. Efectos y Cuentas por Pagar- Corto Plazo</b>			
<b>6.1 Efectos por pagar – corto plazo</b>			
<b>6.2 Cuentas por pagar – corto plazo</b>			
<b>6.3 Cuentas por pagar – contra valor</b>			
<b>6.4 Otras cuentas por pagar</b>			
<b>7 Otras Obligaciones</b>			
<b>7.1 Cobros anticipados</b>			
<b>7.2 Depósitos recibidos</b>			
<b>7.3 Obligaciones con el Presupuesto Órgano u Organismo</b>			
<b>7.4 Nóminas por pagar</b>			
<b>7.5 Retenciones por pagar</b>			
<b>7.6 Gastos acumulados por pagar</b>			
<b>7.7 Préstamos recibidos (Excepto BANDEC)</b>			
<b>7.8 Provisión para cuentas incobrables</b>			
<b>7.9 Provisión para vacationed</b>			
<b>7.10 Provisión para reparaciones generales</b>			
<b>7.11 Otras provisiones</b>			
<b>8. Respaldo Material para préstamos de BANDEC (5-6-7)</b>			
<b>9. Préstamos de BANDEC</b>			
<b>10. Exceso (Defecto) Resp. Mater. Préstamos Bandec (8-9)</b>			

Nombre y apellidos

Confeccionado por:

Aprobado por:

Fuente: Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba.

## Anexo No. 6

### Razones financieras

1.INDICADORES	FÓRMULA
Capital de trabajo requerido	Activo Circ -Pasivo Circ.
Capital de trabajo efectivo	Patrimonio+ Pasivo LP - Activo Fijo Neto-Activo LP
Solvencia	Activo Circ/Pasivo Circ.
Liquidez	Act.Circ.-Inv./Pas.Circ.
Apalancamiento	Activo total/Patrimonio
Rel.de Estabilidad	Patrimonio/Pasivo total
Endeudamiento general	Pas.total/Patrimonio
Endeudamiento con el Banco	Prest.recibidos/Pas. Circ.
Cobertura gastos financieros	Utilidad-g.fin./g.financ.
Rentabilidad general	Utilidad/ total de ingresos
Rentabilidad financiera	Utilidad/Patrimonio
Rotac.de intereses	Utilidad/Intereses
Rot.capital de trabajo	Ventas netas/cap.trab.
Ciclo rot.inventarios	Prom.Inv*dias p./c.venta
Ciclo de cobros	Pro.ctas x cob.x dias del per/ Ventas netas
Ciclo de pagos	Pro. Ctas x pagar x dias per./Costo ventas
Ciclo de conversión de efectivo	Ciclo Inv.+Ciclo de cobro - Ciclo de pagos
Rotación de efectivo	Dias periodo/C.Conv.Efect.
Dinámica de las ventas	Vtas netas periodo actual/ Vtas netas igual per.anter.

Fuente: Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba.

## Anexo No. 7

### Análisis y resolución de crédito

1-CPA		2- Agricultor	
		Expediente	Nombre
		3- Organismo de base	
4-Solicitud No.	5- Fin específico	6- Variedad	7- Campaña
			--- Anual --- Primavera --- Frío
Cálculo de los ingresos para el pago del crédito			
8-Producciones	9- Área ---- Posturas ---- Semillas ---- U.M. ----	10-Rendimiento por U.M.	11-Producción estimada
12-Cantidad de campañas	13-Producción total	14-Precio	15-Valor de la producción total
16- Sub- total			
17- Menos: Seguridad Social			
18- Menos: Impuestos			
19- Menos: Otras retenciones (detallar)			
20- Valor respaldo material			
Amortización por créditos pendientes		21-Inversión	22- Prorrogado
			23-Total
24- ----- % del respaldo material	25-Máximo disponible	26-Solicitado	27-Gastos Necesarios
Crédito aprobado			
28-Total	29-Suministros y servicios	30-Seguro	31-Total no efectivo
32-Efectivo			
33- Plan de amortización			
Producciones	D	M	
Totales			
34- Hecho por:		35-Revisado por:	
		36- Resolución	

Fecha: \_\_\_\_\_ Aprobado: \_\_\_\_\_ Denegado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma

Fuente: Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Central de Cuba.

## Anexo No. 8

### Encuesta

Estimado compañero:

Constituye una necesidad imperiosa el desarrollo de las producciones agropecuarias, todos los involucrados están llamados a contribuir con su aporte. En el caso del banco dicho aporte está relacionado con la entrega de financiamientos bajo los principios establecidos. Se aprecia que no en todos los casos se cuenta con líneas de crédito acorde a las necesidades actuales, por otra parte, en las existentes aparecen limitaciones, algunas de las cuales han sido identificadas. Para medir el grado de coincidencia con estos criterios, a usted se le pide que:

- Ordene las siguientes limitaciones presentes el MIP asignando dígitos del 1 al 5 según el nivel de prioridad en su solución, donde el 1 corresponde a la limitación de máxima prioridad y así sucesivamente.

Limitaciones en los procedimientos para la concesión de préstamos agropecuarios:

\_\_\_ Desactualizados.

\_\_\_ Restricción de las facultades del comité de crédito.

\_\_\_ Financiamientos de dudosa recuperación.

\_\_\_ Falta de garantías adicionales.

\_\_\_ Carencia de uniformidad entre subgrupos del MIP.

\_\_\_ Otras: \_\_\_\_\_.

Nota: En caso de añadir otras limitaciones no expuestas debe detallarla y desechar una de las anteriores, tomando en cuenta el rango establecido.

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo No. 9**  
**Organigrama**

