



**República de Cuba**  
**Casas de Cambio S.A.**  
**CADECA**  
**BANCO CENTRAL DE CUBA**

**ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA  
LAS CASAS DE CAMBIO EN CIEGO DE ÁVILA.**

**Propuesta para cambio de estructura en materia organizacional, operacional  
y administrativa para enfrentar el proceso de Unificación Monetaria y la  
inminente modificación de Objeto Social de la institución.**

Lic. Carlos Guerra Román

## Introducción

En la actualidad Cuba realiza profundas transformaciones en la esfera económica con el justo fin de atenuar los embates de la crisis que atraviesa el mundo y sentar las bases para el desarrollo del país, salvaguardando las conquistas sociales de los últimos decenios. Una de las líneas decisivas del despegue económico a que está urgido el país es precisamente el de Perfeccionamiento iniciado en el sistema empresarial cubano; este consiste en un proceso de mejora continua de la gestión interna de la entidad, que tiene como objetivo fundamental lograr la competitividad incrementando la eficiencia.

La óptica con que se ve a las instituciones se transforma rápidamente y ya no se muestran sus resultados solo como entidad, sino también como repercuten en la infraestructura de los mercados, dándole a la dirección de las mismas una mayor responsabilidad en la toma de decisiones como se plantea en el Lineamiento número 8 del Partido y la Revolución: *“El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.”*

Vigilantes de la aplicación en todas las esferas de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para mejorar la calidad de vida y avanzar hacia el futuro conjuntamente con el Proceso Cubano, se encaminan todas las entidades a una mejor administración y planificación de la economía en busca de una mayor eficiencia, a través de lograr una adecuada organización y control de los procesos.

Con estas bases y el constante llamado de la nación a la racionalización real de los recursos nuestra entidad ha venido trazando políticas y estrategias que permitan asegurar la permanencia de la institución de manera rentable y funcional.

El inicio del año 2014 representa el inicio de un despertar en el desarrollo de la economía cubana y de una reorganización de todo el sistema empresarial y financiero del país, determinado para la implementación del Lineamiento Número 55, trazado por el Partido y

la Revolución, que determina sobre la principal actividad consistente en la Compra Venta de Monedas Nacionales, planteando:

*“Se avanzará hacia la unificación monetaria, teniendo en cuenta la productividad del trabajo y la efectividad de los mecanismos distributivos y redistributivos. Por su complejidad, este proceso exigirá de una rigurosa preparación y ejecución, tanto en el plano objetivo como subjetivo.”*

CADECA S.A. se ve inmersa en las transformaciones asociadas a la implementación de este lineamiento, al ser el principal proveedor del servicio de compra venta entre las dos monedas vigentes en el territorio nacional a los ciudadanos naturales y como banco de servicios financieros al público extranjero, por lo que se impone un cambio de estrategia para prevalecer en el mercado; de ahí que, para este trabajo, se ha identificado como:

### **Problema**

La ausencia de una estructura que permita la rentabilidad de las Casas de Cambio ante la unificación monetaria que posibilite la permanencia de la institución como líder en el mercado de los servicios de recange bancario, además de otros servicios derivados de comisiones por tramitación de depósitos y tarjetas magnéticas a personas naturales y jurídicas.

Es por ello que se define como **objetivo** de este trabajo: *Diseñar una estructura que mantenga la rentabilidad de CADECA S.A. en Ciego de Ávila.*

## Desarrollo

### Caracterización de las Casas de Cambio S.A., Ciego de Ávila

La Sociedad Anónima de capital cubano CASAS DE CAMBIO S.A. CADECA, fue constituida con fecha 14 de junio de 1994, iniciando las operaciones en la Provincia Ciego de Ávila el 19 de mayo de 1997, acogiéndose al siguiente **Objeto Social** (según aparece en la Licencia del BCC de 10/2/09).

1. Efectuar compras y ventas de billetes de banco y cheques de viajeros, canje de cheques bancarios, operaciones con tarjetas de crédito, de débito y otros servicios relacionados con su actividad en moneda nacional y extranjera.
2. Brindar servicios de pago por concepto de seguridad social.
3. Recepcionar y transferir depósitos de entidades para su acreditación en cuentas bancarias.
4. Cobro de aranceles.
5. Venta de sellos de timbre.
6. Otros servicios financieros que determine el Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba.

En cuanto a las estrategias de dirección y políticas rectoras, se basa principalmente en estatutos sustentados por visión y misión:

#### Misión

“Contribuir al cumplimiento de la política monetaria y al buen funcionamiento de la economía del país, facilitándole a personas naturales y jurídicas, servicios de compraventa de papel moneda nacional y extranjera y otros medios de pago, así como otros servicios conexos en el territorio nacional”

#### Visión

“Continuar perfeccionando el trabajo para garantizar el óptimo servicio en los próximos años, avalado por la profesionalidad de sus trabajadores.”

### CADECA Ciego de Ávila, a las puertas de la Unificación Monetaria:

Aunque en la provincia se realiza gran número de operaciones de recange de monedas varias, operaciones de tarjetas magnéticas, Western Union, Cheques de Viajero y tramitación de depósitos de entidades, el desarrollo rentable de la institución está dado por la Compra – Venta de CUP, tomando como ejemplo el comportamiento de los ingresos al cierre del año 2013:

	<b>Ingresos Totales</b>	<b>Compra-Venta CUP</b>	<b>Ingresos por Pagos a Trabajadores en CUC</b>	<b>Ingresos de Operaciones</b>
Importes	5´107,125.87	5´022,076.60	32,233.93	52,815.34
<b>Por Cientos del Total (%)</b>		<b>98.3</b>	<b>0.6</b>	<b>1.0</b>

En cuanto a la utilidad se obtuvieron resultados representativos, mostrados como a continuación se relacionan, expresados en miles de pesos:

<b>Indicadores</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>
<b>Ingresos</b>	<b>4,600.0</b>	<b>5,100.0</b>
<b>Gastos</b>	<b>1,100.0</b>	<b>1,200.0</b>
<b>Utilidad</b>	<b>3,500.0</b>	<b>3,900.0</b>

La institución actualmente cuenta con 28 cajas habilitadas y operativas, distribuidas en:

Sucursales Municipales: 20

Aeropuerto Internacional: 4

Hoteles: 4

De estas operan en horario extendido 5 cajas en la sucursal cabecera, las 4 cajas de los hoteles y en horarios irregulares de acuerdo a la necesidad del servicio las 4 cajas de la sucursal Aeropuerto Internacional “Jardines del Rey”.

Para la realización de sus funciones la institución tiene una plantilla aprobada de 119 trabajadores, de los cuales 20 laboran en las oficinas de la Dirección Provincial, y 99 vinculados a las sucursales.

La fuerza laboral se encuentra distribuida como a continuación se muestra:

Plantilla: 119		Técnicos: 93	
Cuadros (Dirigentes)	14	Cajeros	58
Técnicos	93	Supervisores	22
Servicios	11	Especialista Informática	2
Operarios	1	Técnico Informática	1
		Auditor Interno	1
		Especialista de Cuadros	1
		Asesor Jurídico	1
		Tec. Recursos. Humanos	3
		Contadores	2
		Esp. Seguridad y Protección.	1
		Balancista Distribuidor	1

Del total de la plantilla contamos con 32 Universitarios, 31 técnicos medio, 54 de 12 grado y 2 de 9no grado, actualmente nadie se encuentra cursando estudios.

La operatividad antes referida, incurrió en gastos totales de 1,500 miles de pesos en moneda total, como se refiere previamente, de los cuales 651.1 miles de pesos fueron destinados a fondo de salario, estimulación y pagos adicionales y 213.2 miles de pesos por contribuciones e impuestos sobre el fondo de salario. Por lo que el 57.6 % de los gastos ejecutados corresponden a salarios y aportes al estado por este concepto.

Estos gastos, dentro del total ejecutado, permitieron a la provincia una utilidad de 3.6 millones de pesos en moneda total, cada una de las sucursales obtuvo rentabilidad, tomando en cuenta la existencia de la dualidad monetaria que ha asegurado la razón de ser de la institución.

Hasta el momento, como fue expuesto, la mayor fuente de ingresos de la entidad (el 98.3%) lo constituye la Compra-Venta del CUP, representando el principal nivel de actividad de las sucursales municipales, mientras que los Hoteles y Aeropuerto dedican sus esfuerzos fundamentales a las operaciones con Monedas Varias.

## **Aplicación de Variables de Marketing para el Análisis Estratégico**

Sin lugar a dudas, cuando se piensa en un servicio, es preciso entender las necesidades que motivaron ese servicio y la forma inicial en que es concebido, de ahí que el análisis del lugar (Plaza), la definición del margen de utilidad en nuestro caso (entidad financiera), definición de la cartera de producto o servicios, así como las formas en que se hace saber a los clientes reales y potenciales, nuestros servicios, son elementos que deben estar presente siempre, sólo a partir del conocimiento de estas variables es que una organización puede trazarse las estrategias que le permitan alcanzar sus verdaderos propósitos.

Se cuenta que para la realización de este servicio no se realiza labor de Marketing alguna, por lo que para dar cumplimiento a este lineamiento resulta imprescindible la aplicación de las Variables del Marketing aplicadas a las actividades que se mantendrían, así como la aplicación de Modelos de Dirección Estratégica que propicien mayor efectividad en la toma de decisiones y el reordenamiento de la institución.

Dado el objeto social de CADECA y la distribución de los tipos de operaciones que se ejecutan, la entidad sufrirá una depresión significativa en sus operaciones y niveles de ingreso con la unificación monetaria y cambiaria, por lo que es de gran importancia la reestructuración para la adaptabilidad a las nuevas características del mercado, como forma competitiva de imponerse en él y asegurar el mantenimiento de la institución de forma rentable.

Como primera fase del análisis del estado y perspectivas de la entidad a adaptarse a los nuevos cambios en vías de subsistir y alcanzar una posición favorable en el mercado, ha de cambiarse la forma de dirección hasta alcanzar afianzar una Dirección Estratégica, iniciando, como lo definiera P. Kotler, un *“Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la dirección estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la empresa, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”*.

En el momento donde se marque el inicio del definido “Día 0”, donde se comenzará el proceso de la unificación monetaria, unificando el sistema de monedas, no aún de tasas, desaparecerá la principal fuente de ingresos de la entidad, haciendo un análisis más detenido, a través de variables fundamentales del Marketing, de la situación que se avecina, se tiene que:

#### Posición en el Mercado:

- Disminución del volumen de operaciones por este concepto, fuente del mayor por ciento de ingresos, o sea Pérdida de la Cuota de Mercado.
- Necesidad de diversificar la Cartera de Servicios en el objeto social de la entidad como institución financiera no bancaria, incluyéndose al sistema bancario, ejemplificadas en tramitación de Depósitos de Entidades en el Polo Turístico, donde se encuentran nuestras Casas con mayor operatividad de monedas varias.
- Reordenamiento de la planta actual, de forma tal que no se incurran en grandes inversiones, focalizándose en nichos de mercados, especialmente sitios de embarques de turismo, hoteles y zonas de afluencia de público extranjero.

#### *Conclusión:*

CADECA presenta posición débil y desfavorable que amerita cambio de estrategia inmediata en cuanto a objeto social e infraestructura organizativa.

#### Desarrollo y Crecimiento del Mercado:

Partiendo de la posición pronosticada, la entidad deberá tomar posiciones pioneras en la inclusión de las nuevas condiciones del mercado a través de:

- Reestructurar las redes de oficinas en los lugares turísticos.
- Implementar la publicidad a los servicios ya establecidos y a los de nueva incorporación.
- Facilidad en la aplicación de las tasas de interés.
- Logar la excelencia en el trato de los clientes encaminado a alcanzar la fidelización de los mismos.



- Situar los puntos de servicios en lugares adecuados y estratégicos, facilitando el acceso a los locales.
- Dar facilidades operativas y comunicativas a las necesidades y preferencias de los clientes de acuerdo a su cultura y procedencia.

*Conclusión:*

Incentivar las políticas de expansión en los mercados de mayor rentabilidad, principalmente en las zonas turísticas, además de lograr la accesibilidad de todo tipo de público.

Análisis de los clientes:

Dadas las características de localización de las oficinas y las principales operaciones que realizan, será importante trabajar con tratamiento diferenciado en cada una acorde a sus particularidades, es decir, encaminar la institución a ajustarse en dependencia de las características del entorno:

- **Sucursales Municipales:**  
Dado su nivel operacional no se considera sean capaces de ser rentables por si solas, y por ende incidir negativamente en los resultados de la institución. esta situación está dada a que las funciones que pasarían a desempeñar ya se encuentran establecidas en BPA, con el trato a las personas naturales, y BANDEC, atendiendo principalmente a las entidades; en el caso de Ciego de Ávila y Morón existen también dependencias de BFI, el cual tramita operaciones de monedas varias. Todas estas entidades bancarias se encuentran establecidas en el mercado, fuertemente arraigadas y líderes en los servicios para los que fueron concebidos.  
Se cuenta además con la creciente instalación en todos los municipios de los Cajeros Automáticos, que han reducido considerablemente las operaciones con tarjetas magnéticas, además de permitir el pago de compras por este medio en las tiendas minoristas; así como los pagos de Western Union desde las dependencias de CIMEX S.A.

- Casas de Cambio de Hoteles y Aeropuertos:

Por el contrario de las Sucursales Municipales, las instalaciones de Casa de Cambio ubicadas en el Polo Turístico de Cayo Coco y Cayo Guillermo se definen como líderes del mercado en los servicios bancarios, por lo que debería establecerse la dirección de las operaciones desde esta localización.

Se cuenta con casas en todos los hoteles que ha sido tramitado e inclusive se tienen conocimientos que en la estructura de los nuevos proyectos constructivos de Gaviota se ha tomado en cuenta la habilitación de un local para la CADECA.

Las Casas de Cambio han visto un incremento en sus funciones con los depósitos de las entidades, apreciándose en las solicitudes recibidas de establecer nuevos contratos para estos servicios, con clientes que operan en la cayería, tal es el caso de Gaviota Tours.

En el caso del personal destinado a estas ubicaciones, se ha velado por su dominio de los sistemas comunicativos con los clientes, de forma que de prestigio a la institución.

*Conclusión:*

Necesidad de replantear la estructura organizativa y estratégica de la institución.

Analizar las ubicaciones actuales y situar casas o cajas en los puntos más estratégicos que permitan incrementar el nivel operacional y la obtención de divisas.

La atención a los clientes depende principalmente en la capacitación y calidad del personal que brinde el servicio, por lo que la mayor atención deberá ser centrada en los cajeros que interactúan directamente con el público.

**Análisis Estratégico de reestructuración organizativa en CADECA Ciego de Ávila**

Partiendo de las conclusiones obtenidas por la aplicación de las variables de Marketing, se puede plantear la necesidad de reestructurar organizativamente la institución en vías de lograr la rentabilidad de la misma, para lo cual se deberá partir de:

1. Análisis de los lugares ideales donde se logre mayor rentabilidad con los servicios brindados.
2. Reestructurar la infraestructura organizativa dejando el personal indispensable para la ejecución de las operaciones, a través de la reubicación de la Dirección

Provincial, incluyéndole cajas en su subordinación y local, en el lugar más estratégico para el desarrollo de las operaciones.

3. Proceder al cierre de las sucursales municipales y su fusión hacia alguno de los bancos establecidos en cada municipio, ya sea BANDEC o BPA, de manera que el personal no quede desamparado, pero si a disposición de ubicación del Sistema Bancario Nacional, no a disposición de CADECA, al no tener posibilidades de mantenerlo operativo.
4. Modificar el objeto social y establecer tasas beneficiarias para la institución en cuanto a las operaciones con personas jurídicas.

Teniendo los principales enunciados concluyentes, se pueden realizar los análisis pertinentes:

1. *Análisis de los lugares ideales donde se logre mayor rentabilidad con los servicios brindados.*

Posterior a la Unificación Monetaria, el público por excelencia que se contará como cliente será el extranjero, por lo que se deberá tener en cuenta la estructura de los Cayos “Jardines del Rey”, integrado por Cayo Coco y Cayo Guillermo, en los cuales actualmente se genera el mayor número de operaciones en monedas varias de la provincia, presentando como los proveedores de servicios hoteleros las entidades Gaviota y Mintur, también se mantienen relaciones con ECASA por la Sucursal en el Aeropuerto Internacional “Jardines del Rey”.

De esta situación se refieren las características que se presentan en la cayería Norte, ubicación estratégica para el desarrollo de la institución:

*Situación Actual:*

- Actualmente Gaviota opera con 4 hoteles en Cayo Coco, en los cuales se encuentran Casas de Cambio. Se presentan con horario extendido y la transportación de los trabajadores se realiza a través de ómnibus de Transmetro.

- Se mantiene operativa la Sucursal Aeropuerto Internacional "Jardines del Rey", presentando como principal limitación la transportación de los trabajadores, que se encuentra en negociaciones con la Dirección de ECASA y en caso de la Unificación Monetaria se espera obtener el resultado que hasta el momento no ha podido ser obtenido, constitutivo de asegurar la transportación de los trabajadores. De esta manera se eliminarían los servicios tan costosos de Cubataxi, que pronto se encontrarán arrendados como cuentapropistas.

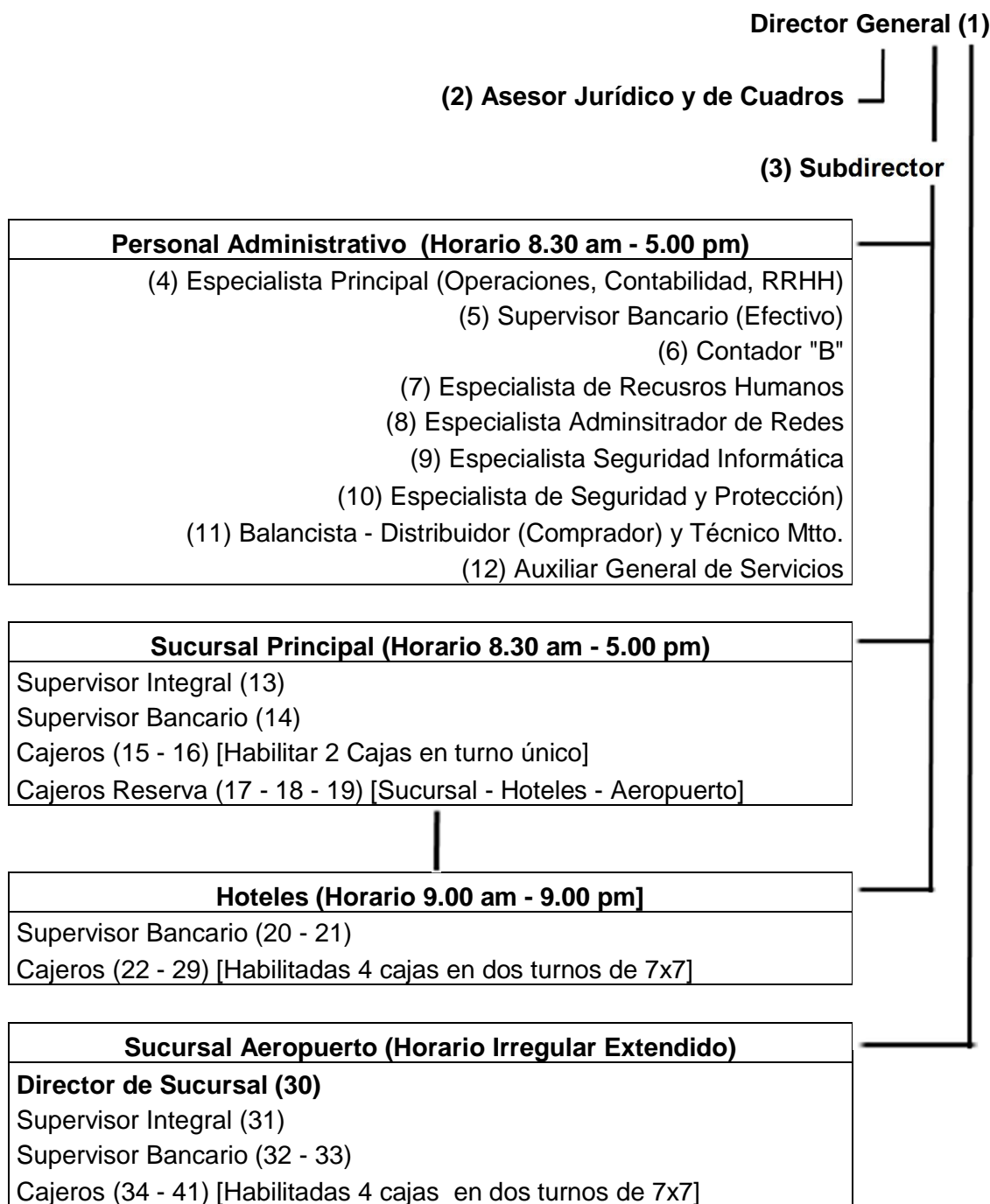
*Características del Mercado con posibilidades de explotación:*

- Como parte del desarrollo de la cultura cubana y la comercialización de arte, se halla habilitado un Mercado Artesanal, donde concurre casi la totalidad de los clientes extranjeros que visitan los hoteles, además de contar con representación de diversas entidades comercializadoras minoristas extra-hoteleras, haciendo de esta localización el lugar ideal para la habilitación de una Sucursal, incluyendo el personal de la Administración de la Provincia (Dirección Provincial) en el sitio de mayor operatividad de la cayería, subordinando las Casas de Cambio de los Hoteles y centralizando la dirección y la operatividad. Este lugar, por su importancia, consta de todas las rutas del transporte de los ómnibus de Transmetro.
- Se encuentra en proyecciones la apertura de un complejo Hotelero que comprenderá dos hoteles, hasta el momento Flamingo 3 y Flamingo 4, en los que se encuentra en estructura una Casa de Cambio de CADECA. La transportación también se realizaría por Transmetro.
- Existen en funciones un total de 6 hoteles de MINTUR en Cayo Coco y 4 en Cayo Guillermo, con los cuales se podrían establecer relaciones contractuales que permitan la ubicación de Casas de Cambio.
- Está planificada la apertura de un complejo hotelero en Pilar, playa de gran afluencia extranjera en Cayo Guillermo, inclusive de Cruceros Internacionales, posibilidad que podría ser explotada para la ubicación de Casas de Cambio.

2. *Reestructurar la infraestructura organizativa dejando el personal indispensable para la ejecución de las operaciones, a través de la reubicación de la Dirección Provincial, incluyéndole cajas en su subordinación y local, en el lugar más estratégico para el desarrollo de las operaciones.*

Dadas las condiciones y características antes planteadas y haciendo un análisis de la estructura concebida según las actividades de las sucursales y Dirección Provincial, además de la separación de funciones según lo establecido por el Control Interno de acuerdo a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, se propone una estructura totalizada de 41 trabajadores según las condiciones actuales, la cual resulta susceptible a modificaciones en dependencia del desarrollo de las operaciones o el crecimiento de las Casas de Cambio habilitadas y funcionales.

**Estructura Propuesta Ciego de Ávila posterior a Unificación Monetaria**  
**Localización: Cayo Coco**



**Cajas Habilitadas : 10**

*Sucursal: 2 (9.00 am - 4.30 pm en turno único de trabajo)*

*Hoteles: 4 (9.00 am - 9.00 pm en dos turnos de trabajo)*

*Aeropuerto: 4 (Horario Irregular por Vuelos, en dos turnos de trabajo)*

**Plantilla Total: 41**

**Cuadros: 4**

*Director*  
*Subdirector*  
*Director de Sucursal*  
*Asesor Jurídico y de Cuadros*

**Trabajadores Administrativos: 5**

*Especialistas: 3*  
*Técnicos: 1*  
*Servicios 1*

**Cajeros: 21**

*En línea: 18*  
*Reserva: 3 (Aproximación a razón de 7 en línea x 1 de reserva)*

**Funcionarios (No Cajeros): 11**

*Administrativos: 4 (Efectivo - Informáticos)*  
*Sucursal: 2*  
*Hoteles: 2*  
*Aeropuerto: 3*

Esta propuesta preliminar está sujeta a cambios en dependencia de las valoraciones a cerca de las necesidades y requerimientos del control interno, específicamente en las plazas de “Seguridad y Protección”, informáticos y “Auditor Interno” que no fue incluida por ser pocas las dependencias, además de existir ya un levantamiento de los riesgos en la entidad y contar con un equipo especializado de Auditores Externos de Casa Matriz que se encarga de acciones de Control Planificadas y Sorpresivas; además estar bien establecido un sistema interno de Pruebas y Revisiones que permiten mantener las comprobaciones en todas las áreas.

Se refiere además que los trabajadores seleccionados a mantenerse en la institución deberán ser debidamente seleccionados por proceso de idoneidad demostrada, tomándose en cuenta las características de cada uno en lo que al desempeño de sus funciones respecta, además de la capacidad y la calidad del trabajo. Deberán ser seleccionados los trabajadores más eficientes y eficaces, los que logren alcanzar ser efectivos para la institución y se encuentran identificados y comprometidos con ella.

- 3. Proceder al cierre de las sucursales municipales y su fusión hacia alguno de los bancos establecidos en cada municipio, ya sea BANDEC o BPA, de manera que el personal no quede desamparado, pero si a disposición de ubicación del Sistema Bancario Nacional, no a disposición de CADECA, al no tener posibilidades de mantenerlo operativo.*

Dado que la mayoría de los trabajadores de CADECA en las sucursales municipales son fundadores, o han trabajado por largos periodos de tiempo en nuestra institución, se les deberá explicar el proceso revolucionario que se lleva a cabo en el país y avalar su trabajo para su ubicación o su fusión a otra rama del sector bancario que les permita continuar laborando.

Independientemente de las mejores intenciones de los directivos y cuadros de la institución es un paso inevitable para lograr que la institución sea rentable y prevenir que sea declarada como insostenible financiera y económicamente.

- 4. Ampliar el objeto social y establecer tasas beneficiarias para la institución en cuanto a las operaciones con personas jurídicas.*

Partiendo de la necesidad de generar ingresos se promueve también la propuesta de establecer tasas factibles para la tramitación de cuentas a entidades estatales, tal es el caso de Gaviota Tours, la cual radica en la Cayería Norte y presenta gran fuente de ingresos, este contrato se encuentra en tramitación al ser cliente de nueva adquisición y se ha elevado la propuesta para la apertura de las cuentas. Existen también otras instituciones como Islazul, además de las que actualmente operan en el Aeropuerto que realizan depósitos.

No obstante, se podrían incrementar servicios de tramitación de cuentas a entidades no solo de depósito, sino de banco operativo, ya que existe la posibilidad de imponer la institución en el mercado al no existir competencia aún en estas ubicaciones. Dentro de estas entidades se encuentran las UEB de la UCM que laboran en la construcción de los hoteles.



## **Resultados Esperados**

A partir de lo expuesto anteriormente, de aplicarse las recomendaciones que se brindan en este trabajo, especialmente en el Modelo de Estructura Propuesto, CADECA, S.A., estará en condiciones de hacer frente a los nuevos cambios, logrando su rentabilidad a partir de lograr nuevas ventajas competitivas, especialmente la referida a la creación de una ventaja competitiva sustentable, consistente en la disposición y compromiso de su personal de contacto para ofrecer un servicio de calidad, así como diversificar los servicios que hoy se brindan.

## Conclusiones

Al concluir este trabajo se han arrojado resultados a través del análisis de las políticas a implementarse, utilizando como herramienta la aplicación de variables de marketing, lo cual ha permitido concluir que:

1. Al iniciarse un proceso de unificación monetaria CADECA reducirá en un 99% sus ingresos actuales, por lo que se hace imprescindible la aplicación de técnicas de cambio estratégico y de dirección.
2. Es imprescindible el cambio de estructura para lograr mantenerse en el mercado y encaminar a la institución a la generación de utilidades.
3. Es preciso modificar el objeto social de la institución, permitiendo ampliar las fuentes de ingresos.
4. Es imprescindible establecer las relaciones con las instituciones bancarias que asumirían a los trabajadores que no sean seleccionados en el proceso de idoneidad en vías de asegurar su ubicación en el sector.

## Recomendaciones

Basado en los resultados obtenidos al término de la aplicación de lo procedimientos y variables reflejadas, se recomienda:

1. Comenzar la reestructuración de la provincia de manera inmediata, posibilitando haber logrado alcanzar el mayor grado de organización en el momento que suceda la unificación monetaria.
2. Incluir y mantener informado y orientado al personal que intervendrá en el proceso de cambio, asegurando su correcta capacitación. Determinando el nivel de información a brindar al personal encargado de la selección y al personal seleccionado.
3. El proceso de disponibilidad se encuentra legislado y pasa por un Proceso de Idoneidad realizado por un Comité de Expertos, los trabajadores serán informados del proceso en el que se encuentran y se les comunicará debidamente los resultados de la selección.
4. Asegurar los locales y equipamiento con las mejores características posibles sobre la base de los Activos con que cuenta la institución en la actualidad.
5. Asegurar la disposición del sector bancario a asumir a los trabajadores que no puedan mantenerse en la nueva estructura de CADECA.
6. Establecer un sistema de retroalimentación que permita conocer las necesidades de los clientes.