



Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables
CUM Palmira

TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO: *“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”*

AUTORA: *Mildray Madrazo Gómez*
TUTORAS: *MSc. Ellen Rodríguez Acosta*
Lic. Alicia E. Acosta Pérez

CURSO: 2011- 2012

“Año 54 de la Revolución”

Disciplina: Finanzas

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, en la CUM de Palmira, como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Informático. FCEE
Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR



Pensamiento

Pensamiento.

**... NUESTRO PERSONAL ES LA FUENTE DE NUESTRA FUERZA,
ELLOS APORTAN LA INTELIGENCIA Y DETERMINAN
LA REPUTACION Y RENTABILIDAD DEL BANCO...**

Francisco Soberón Valdés



Dedicataria

Dedicatoria.

*A mi familia,
Por el apoyo incondicional en mi carrera.*

*A mi esposo
Por su paciencia en tantos años de estudio*

*A mi hijo
Por permitirme compartir su tiempo con la superación.*

*A mis tutoras
Por su ayuda y dedicación.*



Agradecimientos

Agradecimientos

*A: Los profesores que
trasmítieron sus conocimientos para
poder enfrentar la vida
laboral con mejores
resultados.*

*A la Dirección de nuestro
país por dar la posibilidad de
superarme docentemente .*



Índice

Introducción	1
Capítulo 1	1
1.1 El Sistema Bancario Cubano y su clasificación	6
1.2 El Sistema Bancario Cubano. Los Bancos Comerciales y sus características	8
1.3 Características generales de los préstamos bancarios	18
1.3.1 Ley General de la Vivienda	18
1.3.2. Créditos Personales	18
1.3.3 Créditos Sociales	22
1.3.4 Créditos a Trabajadores por Cuenta Propia	24
1.3.5 Créditos a Otras Formas de Gestión no Estatal.....	25
1.3.6 Créditos a usufructuarios para las compras de insumos agrícolas en el MINCIN	26
1.3.7 Créditos para la compra de materiales de la construcción y/o pago de mano de obra.....	26
2.1 La calidad en el servicio	28
Capítulo 2	33
2.1 Situación actual de la prestación de servicios en el BANDEC.	33
2.2 Análisis de la estrategia a seguir en la Banca Comercial BANDEC ante los nuevos productos bancarios	36
Capítulo 3	41
3.1 Tipos de riesgo que enfrentan los Bancos Comerciales en los financiamientos que otorgan a personas naturales. Clasificación.	41
3.2. Validación de Criterio de Especialistas y propuesta de Indicadores seleccionados	47
3.2.1 Validación de Criterio de Especialistas.....	48
3.2.2. Análisis de indicadores seleccionados	51
Conclusiones	59
Recomendaciones	61
Bibliografía	63
Anexos	68



Resumen

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Resumen

Autora: Mildray Madrazo Gómez

El Trabajo de Diploma titulado “Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales” fue realizado con elementos tomados en la Dirección Provincial del BANDEC de la provincia de Cienfuegos; siendo su objetivo general trazar estrategias para el BANDEC que facilite la calidad en el análisis, seguimiento y recuperación de los financiamientos otorgados a la población a partir del pasado mes de Diciembre/2011 y que fueron autorizados por la Resolución 99/11 del BCC. Para ello se recomienda la aprobación de una plaza cuyo especialista sea el indicado para visitar a los interesados que pidan alguno de los nuevos productos bancarios autorizados, dándole tanto seguimiento físico como documentario con el objetivo de verificar la correcta utilización de los recursos monetarios aprobados, así como incrementar la recuperación de los financiamientos otorgados. La conformación de los Indicadores de eficiencia, economía y eficacia permitiría a los directivos de este banco comercial, conocer el comportamiento del servicio de este personal. Por su importancia y actualidad esta investigación podrá generalizarse en todas las sucursales del BANDEC. Se emplearon en la investigación métodos y técnicas como: encuesta, técnicas financieras y estadísticas, además de realizar una extensa revisión bibliográfica, arribándose a conclusiones y recomendaciones de gran utilidad para la institución objeto de estudio.

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Summary

Autora; Mildray Madrazo Gómez

The Work of Diploma named New strategies to follow for the Commercial Banks Cubans in front of the financial products bestowed upon the natural persons ” was accomplished with elements taken in the Provincial Management of the BANDEC of Cienfuegos; Being the general objective to draw strategies for the BANDEC that make easy the quality in the analysis that they were at, tracking and recuperation of the financings once the population from the past was bestowed upon month of December 2011 and once 99 /11 were authorized by the Resolution. You are recommended the single approval whose specialist be the indicated to visit those concerned that ask for any one of the new banking products once 11 were authorized as from December, giving you physical tracking like documentary for it For the sake of verifying the correct utilization of the monetary resources approved, as well as incrementing the recuperation of the granted financings. The conformation of the Indicators of efficiency, economy and efficacy would allow the executives of this commercial bank, knowing the behavior of the service of this staff. This investigation will be able to become general at the BANDEC's all the subsidiaries for your importance and present time. They used in investigation methods and techniques like: Poll, financial and statistical techniques, in addition to accomplish an extensive bibliographic revision, coming near to conclusions and recommendations of great benefit for the institution that was an study objective.



Introducción

Introducción

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Introducción

El sistema bancario de cada país es quien lleva el control del efectivo, no siendo Cuba una excepción, donde le corresponde al Banco Central de Cuba (BCC) como institución principal del sistema bancario, ocuparse de la emisión monetaria, proponer e implementar la política monetaria más conveniente a los intereses del país y conducir el proceso de normalización de nuestras relaciones financieras internacionales a partir de la década de los 90, momento donde además nace el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), pues ya se había incorporado el Banco Popular de Ahorro (BPA) como un desmembramiento del Banco Nacional de Cuba (BNC) .

En 1983 se le retiran al BNC las funciones concernientes al Comité Estatal de Finanzas y en ese mismo año se crea el Banco Financiero Internacional S.A. denominado BFI.

En esta etapa el Banco Popular de Ahorro (BPA) amplía sus funciones con el proceso de reordenamiento del sistema bancario nacional y comienza a realizar todo tipo de operaciones bancarias con facultades para conceder financiamientos, ya que en sus inicios tenía como actividad fundamental captar los recursos monetarios disponibles de la población, prestarle servicios bancarios al pueblo y concederle créditos para diferentes destinos.

La presencia de la banca comercial se denota en cada municipio de nuestra provincia y cuenta en general con:

- ✚ 14 sucursales de BPA y 6 Cajas de Ahorro,
- ✚ 9 sucursales del BANDEC
- ✚ Una Dirección Provincial para cada banco.

Aunque cada uno tiene su responsabilidad financiera muy específica, el BPA es el líder en la atención a particulares y el BANDEC en la atención a personas jurídicas

El BPA inicia el otorgamiento de financiamientos a personas naturales con el otorgamiento de créditos en efectivo, créditos a trabajadores para pagar la adquisición

Introducción

Autora; Mildray Madrazo Gómez

de televisores y luego para pagar los artículos concedidos a partir de la “Revolución Energética.

En el BANDEC solo se dieron los créditos en efectivo y para la compra de televisores a trabajadores de sus oficinas, por lo que la recuperación de estos préstamos no fue muy riesgosa. No se participó en la última modalidad, manteniéndose solo como líder del financiamiento crediticio a las personas jurídicas y a los agricultores, sobre todo a los usufructuarios del Decreto Ley 259.

A raíz de la aprobación de la Resolución 99-2011 del BCC donde se autoriza otorgar créditos por los Bancos Comerciales a los siguientes sectores: Trabajadores por Cuenta Propia, a Otras formas de gestión no estatal, a Usufructuarios para la compra de artículos en el MINCIN y a Personas naturales (trabajadores estatales, pensionados y jubilados) para la compra de materiales de la construcción y/o el pago de mano de obra, se le permite a ambos bancos de la provincia prestar los nuevos financiamientos, resultando una nueva preocupación para ambas instituciones bancarias ya que es vivencia actual en el BPA que las facilidades de pago concedidas a la población, no han demostrado en la práctica un comportamiento de recuperación totalmente efectivo, generando insuficiencia en el pago de las deudas contraídas por parte esta, manifestándose un aumento en la cantidad de préstamos con riesgo alto de recuperación.

Por tal motivo, se estima necesario buscar nuevas alternativas que garanticen la recuperación de los préstamos en el BANDEC, si la cantidad de nuevos préstamos a dar lo merita, ya que en este banco se ofrecen todos los servicios aprobados por el BCC a dar a las personas jurídicas, limitando a los trabajadores del área comercial la posible y necesaria gestión de cobro.

Lo antes expuesto lleva a definir como **problema científico**:

¿Cómo garantizar la recuperación de los préstamos otorgados a la población en los bancos comerciales de la provincia de Cienfuegos?

Introducción

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Objetivo general:

Diseñar una estrategia a la banca comercial BANDEC para el segmento de las personas naturales en correspondencia con su relación riesgo- rendimiento.

Objetivos específicos:

1. Exponer elementos sobre el sistema bancario cubano, características y funciones principales de la banca comercial.
2. Estudiar críticamente la temática de los fundamentos teóricos definidos.
3. Caracterizar los financiamientos que se otorgan a personas naturales en los bancos comerciales de la provincia de Cienfuegos.
4. Diagnosticar el comportamiento de los financiamientos otorgados a nivel de sucursal o agencia bancaria.
5. Diseñar estrategias que contribuyan a la recuperación de los nuevos productos financieros otorgados a la población.

Hipótesis:

Con la implantación de estrategias que se consideren en el proceso de análisis, seguimiento y recuperación de créditos a la población, se brinda a los bancos comerciales un instrumento de gestión para minimizar los riesgos de incobrabilidad de los nuevos productos financieros dados a los mismos.

Definición de variables:

Variable independiente: el procedimiento diseñado.

Variable dependiente: la recuperación de los financiamientos

Análisis histórico lógico: se utiliza para revisar las concepciones y análisis del sistema bancario.

Métodos utilizados a nivel empírico:

Observación: para explorar la situación existente a partir de la cual se definió el problema a investigar y para constatar lo que se realiza en función de darle solución.

Introducción

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Criterio de especialistas: para obtener la colaboración simultánea de una serie de especialistas en la materia, que permitan validar la propuesta de indicadores

Métodos estadísticos:

Estadístico descriptivo: se utiliza en la elaboración primaria de los datos.

Estadístico inferencial: se emplea en el análisis de resultados y en la toma de decisiones

Impacto económico: Con una buena utilización de personal especializado, los bancos comerciales de la provincia permitirán recuperar mayor cantidad de los créditos otorgados a la población.

Aporte Práctico: El diseño de estrategias a considerar en el proceso de otorgamiento y seguimiento de los créditos a Personas Naturales, Usufructuarios, Trabajadores por cuenta propia, y a Otras Formas de Gestión no Estatal por los Bancos Comerciales y que contribuya a la recuperación de los mismos.

Posibilita el cumplimiento de la función del Banco de Crédito y Comercio, dirigido por el Banco Central de Cuba, de recuperar los recursos entregados en carácter de préstamos, como bien se plantea en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en el Capítulo I referido al Modelo de Gestión Económica, de los Lineamientos Generales, específicamente, en el número 08 donde dice: “ 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...”, aprobados el 18 de abril del 2011 en el VI Congreso del PCC.

Novedad científica: permitir que los bancos comerciales tengan una mayor posibilidad de recuperación de los créditos aprobados a la población.

Introducción

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Valor teórico: el procedimiento diseñado sirve de consulta para la dirección de los bancos comerciales.

Para cumplir con los objetivos planteados, el trabajo realizado se conforma de:

- 1.- Resumen
- 2.- Introducción
- 3.- Desarrollo, que se forma a su vez de tres capítulos
- 4.- Conclusiones.
- 5.- Recomendaciones
- 6.- Bibliografía
- 7.- Anexos

Los capítulos del desarrollo contemplan lo siguiente:

Capítulo I Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional. Se expresa la estructura del sistema financiero bancario nacional y su legislación, caracterizándose las diferentes instituciones que operan dentro del territorio nacional.

Capítulo II Situación existente en la Banca Comercial BANDEC al incorporársele los nuevos productos financieros otorgados a la población.

En este capítulo revisaremos las condiciones actuales de las sucursales del BANDEC para enfrentar los diferentes servicios bancarios que prestan tanto al sector estatal como al privado, y su posibilidad de asumir cabalmente los nuevos productos bancarios

Capítulo III Estrategia a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Se crea estrategia para garantizar el seguimiento y recuperación de los nuevos productos bancarios aprobados según Resolución 99/11 del BCC.



Capítulo 1

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

1.1 El Sistema Bancario Cubano y su clasificación

El Sistema Financiero puede definirse de varias formas y que expresamos a continuación.

Definiciones:

“ El conjunto de instituciones que proporcionan los medios de financiación al sistema económico para el desarrollo de sus actividades. (García, 2006)

*“ Conjunto de **instituciones, medios y mercados**, cuyo fin primordial es el de canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit. (Salinas, 2002)*

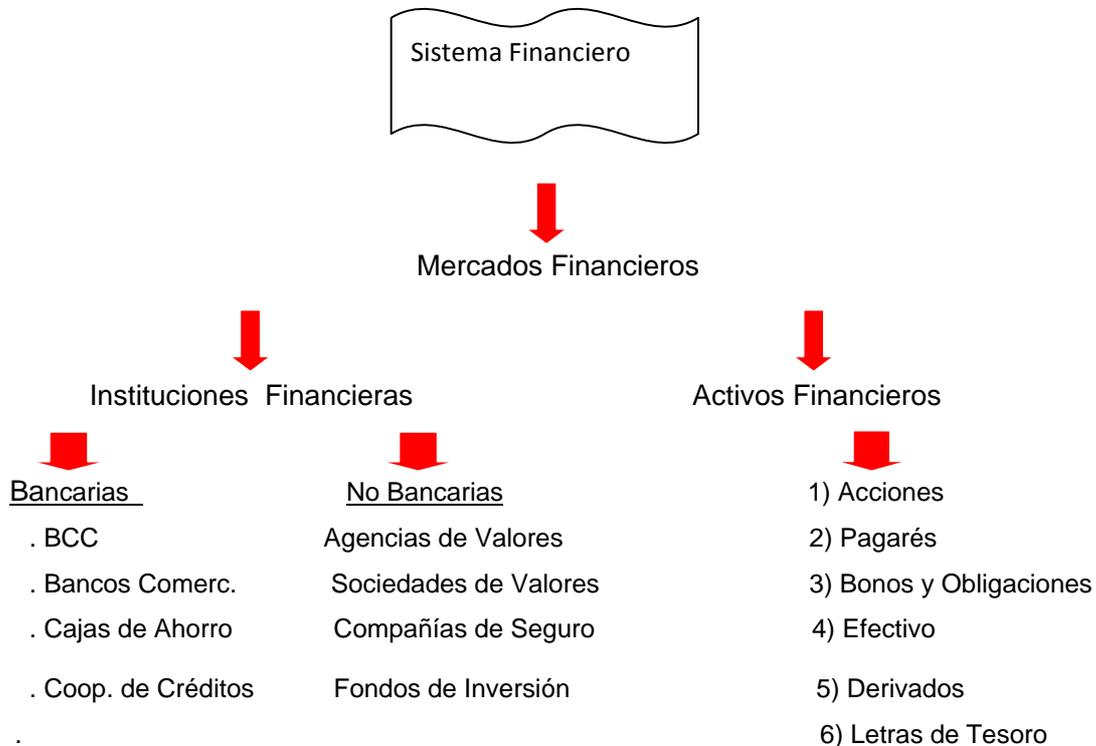
“ El Sistema Financiero es el conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión. Se trata pues de un mecanismo que enlaza a las unidades económicas excedentarias en recursos financieros con las unidades demandantes como vehículo de canalización del ahorro a la inversión. (Cuervo, 2000)

En sentido general el Sistema Financiero de un país está formado por los Mercados Financieros estos a su vez por las Instituciones Financieras bancarias y no bancarias o especializadas y los Activos Financieros.

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez



Esquema No.1.1 Mercados Financieros. (Tomado de revistas del BCC)

Los Bancos son entidades jurídicas que desarrollan el negocio de la banca aceptando depósitos de dinero que posteriormente prestan, siendo el objetivo de ellos prestar efectivo (activos) a un por ciento de interés superior al que pagan por ingresar en cuentas de ahorro (pasivos).

Los bancos pueden clasificarse de acuerdo al origen del capital, así como el tipo de operación que efectúen.

Según el origen del capital los bancos internacionalmente pueden ser:

- Bancos públicos, donde el capital es aportado por el estado.
- Bancos privados, el capital es aportado por accionistas particulares.
- Bancos mixtos, su capital se forma con aportes privados y públicos.

Según el tipo de operación se clasifican en:

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

- Bancos corrientes que son con los que opera el público en general. Sus operaciones habituales incluyen depósitos en cuenta, caja de ahorro, préstamos, cobros, pagos y cobros por cuentas de terceros, custodia de artículos y valores, alquileres de cajas de seguridad, financieras, entre otras.
- Bancos Especializados, tienen una finalidad crediticia específica.
- Bancos de Emisión, son los que emiten dinero a los Bancos Centrales, son las casas bancarias de categoría superior que autorizan el funcionamiento de entidades crediticias, las supervisan y controlan.
- Bancos de segundo piso, son aquéllos que canalizan recursos financieros al mercado, a través de otras instituciones financieras que actúan como intermediarios. Se utilizan fundamentalmente para canalizar recursos hacia sectores productivos.

1.2 El Sistema Bancario Cubano. Los Bancos Comerciales y sus características

Los orígenes del sistema financiero cubano se remota al año 1854, cuando surge la real caja de descuento, el Banco de Comercio., seguido dos años después por la aparición del Banco Español de la Habana.

El año 1981 da paso al Banco Español de la isla de Cuba, emitiendo el banco su propio dinero, mientras que ocho años después (en 1889) surge el Royal Bank of Cabada.

A principio del siglo XX, exactamente en 1906, pasa la banca a capital extranjero porque la economía o capital bancario era muy pobre.

Entre los años 1923 y 1925 hay una recuperación en la actividad financiera del país, aunque entre los años siguientes (desde 1926 a 1934) se vuelve a una situación crítica de la actividad económica y en los dos años que le continúan se observa una reanimación de la producción y el comercio.

Ya en 1939 se establece en el país El Fondo de Estabilización de la Moneda, siendo su función fundamental controlar la moneda. Un año más tarde surge la Constitución de la República y con ella el Banco Nacional de Cuba, quien tiene como función la emisión de efectivo.

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

En 1948, se aprueba la ley de la constitución del Banco Nacional de Cuba, comenzando a operar como tal en 1950, quedando en 1952 sin reservas internacionales.

Con el triunfo de la Revolución Cubana de 1959, la banca cubana sufre un nuevo cambio, siendo nacionalizados los bancos privados en 1960, sumándose toda esta actividad al ya conocido Banco Nacional de Cuba.

Como aspecto significativo del capital financiero del país, se reconoce en 1980 la disminución de los vínculos financieros (disminución del precio del azúcar e incremento de las tasas de interés), comenzando la deuda externa.

En 1983 se crea el Banco Popular de Ahorro (BPA) y un año después, en 1984 el Banco Financiero Internacional (BFI).

Hasta el año 1994, el sistema financiero cubano estaba integrado por el Banco Nacional de Cuba (en su carácter de Banco Central y de Banco Comercial), El Banco Popular de Ahorro, el Banco Financiero Internacional S.A., el Banco Internacional de Comercio, S.A. y oficinas de representación de los banco extranjeros: el ING Bank N.V. y el Netherlands Caribbean Bank N.V.

Por los cambios ocurridos tanto dentro como fuera del país, era evidente la necesidad de cambiar el sistema bancario y financiero de Cuba, capaz de enfrentar, además, el establecimiento de una relación diferente con la comunidad internacional en materia comercial y financiera, por lo que se diseñó e implementó gradualmente, un sistema encaminado a garantizar el funcionamiento de la economía cubana en las nuevas circunstancias y en el marco de la estrategia antes mencionada

La estructura del Sistema Financiero Cubano se ha modificado considerablemente en el transcurso de los últimos años con la presencia no solo del Banco Central de Cuba, sino también de un sistema bien delimitado de instituciones financieras bancarias y no bancarias, del cual forma parte un grupo financiero denominado Nueva Banca. En resumen, el actual sistema financiero se encuentra conformado por un Banco Central; ocho Bancos Comerciales; diecinueve Instituciones Financieras no bancarias; doce Oficinas de Representación de Bancos Extranjeros y cuatro de instituciones financieras no bancarias.

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

(Véase **Anexo No.1**)

Como unidad rectora, reguladora y supervisora de las instituciones financieras y de las oficinas de representación que radican en el país, surge el Banco Central de Cuba. También se fijaron como otros importantes objetivos para dicho banco:

- Estructurar un sistema de pagos ágil, seguro y eficiente.
- Lograr que el ahorro interno fluya fundamentalmente hacia las ramas de la economía en las que se obtengan los mayores rendimientos.
- Conforme a los requerimientos de política monetaria, mantener la política de crédito restrictiva sobre bases de análisis de riesgo y de tasas adecuadas de retorno, como parte integral de las medidas de saneamiento de las finanzas internas, e inducir a una mayor eficiencia de la economía empresarial
- Respaldar las gestiones de las empresas y entidades financieras cubanas para la obtención de crédito externo y
- Mantener informada a las instituciones oficiales y bancarias internacionales sobre la evolución de la economía del país.

Las instituciones que integran el Sistema Financiero Cubano son :

Banco Nacional de Cuba (BNC) liberado de las funciones banca central y de rector del sistema bancario, continuará existiendo con el carácter de banco comercial, autorizado a ejercer funciones inherentes a la banca universal, teniendo además la función de registro, control, servicio y atención de la deuda externa que el Estado y el propio Banco han contraído con acreedores extranjeros con la garantía del Estado, como hasta el presente.

Banco Internacional de Comercio, S.A. Brinda una amplia gama de servicios bancarios a entidades cubanas, extranjeras y mixtas. Realiza operaciones en moneda libremente convertible, fundamentalmente relacionadas con el comercio exterior, financiamientos y operaciones de compraventa de moneda.

Banco Metropolitano, S.A. tiene como objetivo fundamental prestar servicios especiales de banca privada y colateralmente operaciones lucrativas relacionadas con el negocio de banca en moneda libremente convertible y moneda nacional, así como

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

operaciones comerciales a través del Banco Internacional de Comercio, S.A. Sus principales clientes lo forman el Cuerpo Diplomático acreditado en Cuba y firmas extranjeras: extranjeros residentes, permanentes o temporales, en el país y particulares cubanos.

Banco de Inversiones , S.A. orienta sus actividades a la prestación de servicios financieros especializados en materia de inversión, canalizando hacia ella el ahorro externo. Extiende sus servicios hacia el asesoramiento y preparación técnica de las empresas cubanas; promueve sus proyectos de inversión mediante la asesoría corporativa y comercial, la cobertura de riesgos cambiarios y otras afines con sus atribuciones.

Financiera Nacional, S.A (FINSA) realiza actividades financieras de carácter no bancario, fundamentalmente dirigidas a financiar la exportación e importación de productos, equipos y servicios utilizando, según el caso, modalidades tales como arrendamiento financiero, factoraje, descuento de efectos comerciales, entre otros. Asimismo brinda servicios de ingeniería financiera, consultoría en materia financiera y contable, estadística e informática.

Casas de Cambio, S.A. (CADECA) está facultada para ejecutar operaciones de cambio de pesos por moneda libremente convertible, canje de cheques bancarios, operaciones con tarjetas de crédito y servicios relacionados con su actividad en moneda extranjera, así como a fijar el tipo de cambio aplicable en las operaciones que realice, actuando de esta forma sobre bases estrictamente comerciales y de mercado.

Compañía Fiduciaria, S.A. tiene entre sus actividades aceptar y desempeñar encargos de confianza de toda clase, tales como de agente fiscal, albacea testamentario, administrador judicial y otros desarrolla, además, actividades fiduciarias reconocidas en la práctica internacional.

Instituciones financieras no bancarias:

RAFIN, S.A. ejerce actividades financieras de carácter no bancario, tales como intermediación financiera entre empresas y organismos cubanos o extranjeros, administrar fondos monetarios en moneda libremente convertible, financiar

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

operaciones de importación y exportación, brindar servicios de ingeniería financiera, de consultoría en materia económica y financiera, realizar operaciones extraterritoriales en zonas francas y parques industriales y otras afines con las atribuciones que le fueron aprobadas.

FINALSE, S.A. como institución financiera no bancaria, está autorizada a financiar operaciones de importación y exportación, brindar servicios de ingeniería financiera, de consultoría en materia económica y financiera, servicios contables y otros. Asimismo, prestar servicios de factoraje, financiar inversiones, realizar operaciones de leasing y otras afines con las atribuciones que le fueron aprobadas.

FIMEL, S.A. como institución financiera no bancaria, financia operaciones de importación y exportación, brinda servicios de ingeniería financiera, de gestoría de negocios y de consultoría en materia económica y financiera. Asimismo, financia inversiones, realiza operaciones de leasing y otras afines con las atribuciones que le fueron aprobadas.

PANAFIN, S.A. está autorizada, como institución financiera no bancaria, a financiar operaciones de importación de combustibles, alimentos y productos químicos; estructurar operaciones de prefinanciamiento de exportaciones; prestar servicios de factoraje y otras afines con las atribuciones que le fueron aprobadas.

FINAGRI, S.A. como institución financiera no bancaria, dirige su actividad a financiar operaciones de importación y exportación así como para operaciones corrientes de empresas cubanas o mixtas, participar en operaciones de refinanciamiento de deuda entre entidades, brindar servicios de ingeniería financiera y de consultoría en materia político- económica y otras afines con las atribuciones que le fueron aprobadas.

Corporación Financiera Habana S.A. desarrolla actividades financieras de carácter no bancario entre las que se encuentran otorgar, gestionar, promover y participar en la concesión de créditos y préstamos a entidades que operan en territorio nacional, realizar operaciones de prefinanciación y financiación de actividades productivas y de comercio exterior, brindar servicios de ingeniería financiera y ofrecer otros servicios financieros y de gestión afines con las atribuciones que fueron aprobadas.

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

FINCIMEX, S.A. está autorizada, como institución financiera no bancaria, a administrar y gestionar tarjetas de crédito en la República de Cuba y a gestionar y administrar las remesas de ayuda familiar desde el extranjero hacia Cuba.

A su vez se han otorgado licencias por parte del Banco Central de Cuba para establecer sus oficinas de representación en Cuba a los siguientes Bancos extranjeros.

Havana International Bank Ltd

ING Barings

Netherlands Caribbean Bank N.V.

National Bank of Canada

Banco Bilbao Vizcaya

Banco Sabadell

Société Générale

Argentaria, Caja Postal y Banco Hipotecario S.A.

Fransabank Sal

Banco Nacional de Comercio Exterior SNC

Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid.

Aunque también se han otorgado licencias para establecer oficinas de representación a las siguientes instituciones financieras no bancarias;

Caribbean Finance Investments LTD.

Commonwealth Development Corporation

Fincomez Limited

Pero encaminaremos nuestro trabajo hacia los denominados bancos comerciales, con representatividad en nuestra provincia: el Banco Financiero Internacional (BFI), el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y el Banco Popular de Ahorro (BPA).

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

Banco Financiero Internacional (BFI):

Tiene funciones de banca comercial en todo tipo de servicios bancarios, fundamentalmente en moneda libremente convertible, siendo necesario decir que este banco ya no realiza apertura de cuentas particulares, solo mantiene a sus antiguos clientes, o sea la Banca Personal no se incrementa. Por tanto dirige la mayor parte de su trabajo a la Banca Empresarial. .

Entre las principales funciones que realiza se encuentran:

- Depósito a plazo fijo: es una modalidad de cuentas de depósitos que brinda grandes ventajas a toda aquella persona natural o jurídica que la requiera. Todas las personas naturales y jurídicas que cumplan con los requisitos establecidos por el Banco, así como por las leyes y regulaciones bancarias vigentes en el país. Para el establecimiento de un depósito a plazo fijo se requiere de un importe mínimo de 20 000 USD o su equivalente en moneda convertible para un término no menor de 30 días.
- Cuenta Corriente en moneda convertible: todas las personas naturales y jurídicas que cumplan con los requisitos establecidos por el Banco y por las leyes y regulaciones bancarias vigentes en el país pueden realizar la apertura de una cuenta de este tipo.
- Depósito en custodia: está concebido fundamentalmente para turistas y hombres de negocio que exploran las ventajas de invertir en nuestro país o personas que asistan a eventos internacionales y, por tanto, no reúnen los requisitos exigidos para operar con una cuenta bancaria.
- Banca Remota: es un sistema que tiene el objetivo de ofrecer a sus clientes la posibilidad de realizar operaciones y resolver trámites bancarios de una manera rápida y sencilla, sin necesidad de trasladarse hasta las sucursales.
- Varias son las solicitudes crediticias que el Banco ofrece entre las cuales están: préstamos directos, líneas de cartas de crédito, sobregiros en cuentas corrientes, líneas

de Factoring, garantías bancarias, avales de instrumentos bancarios, descuentos de instrumentos financieros, compras mayoristas, entre otros.

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

Banco Popular de Ahorro (BPA):

El Banco Popular de Ahorro fue creado por el Decreto Ley No. 69 de Mayo de 1983 con carácter de Banco Estatal integrante del Sistema Bancario Nacional con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, de conformidad con las regulaciones vigentes en la República de Cuba, solicitó al amparo del Artículo 13, inciso i) del mencionado Decreto Ley, al Banco Central de Cuba el otorgamiento de Licencia para ampliar el ámbito de sus operaciones y negocios bancarios.

De conformidad con el proceso de reordenamiento del Sistema Bancario Nacional, resulta conveniente ampliar los objetivos y funciones del Banco Popular de Ahorro de manera que gradualmente comience a realizar todo tipo de operaciones bancarias y se encuentre facultado para conceder financiamientos. Esta problemática fue resuelta con la Licencia No. 105 de 1997 emitida a favor del Banco Popular de Ahorro, ampliando, por tiempo indefinido, sus objetivos y funciones en el territorio de la República de Cuba.

El Banco Popular de Ahorro tiene como **MISIÓN**, ser la institución financiera del estado cubano destinada a brindar Productos y Servicios a la población; se inserta en amplios programas sociales y contribuye al desarrollo económico del país.

Su **VISIÓN** se basa en que es la institución financiera líder en la atención a la población cubana.

Banco de Crédito y Comercio (BANDEC):

Fue creado el 12 de noviembre de 1997 por acuerdo No. 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba. Ejerce funciones de banca universal y asumió la red de sucursales en el país, que pertenecía al Banco Nacional de Cuba.

La visión de BANDEC es ser el mejor Banco Comercial de Cuba, que se distingue por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia en sus servicios y profesionalidad de sus empleados, una institución con estructura sencilla y ágil, promotora de innovación financiera y tecnología de

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

avanzadas, automatización que aplique un enfoque de negocios en la atención integral de las necesidades de los clientes.

A la población presta varios servicios como es la venta de sellos para trámites migratorios, canje de moneda libremente convertible, pero son mayoritarios la apertura de cuentas de ahorro en las diferentes modalidades:

- Cuentas de ahorro: todas las cuentas o depósitos que mantienen las personas naturales en nuestras sucursales bancarias y que constituyen pasivos u obligaciones para el Banco. Pueden ser: A la Vista, Depósito a Plazo Fijo y los Certificados de Depósitos.
- Asociadas a Tarjetas Magnéticas: estas constituyen una variante de las anteriores, por cuanto se instrumentan por medio de una tarjeta magnética, la cual es personal e intransferible. Estas cuentas presentan la ventaja de operar tanto en sucursales bancarias, como en cajeros automáticos, o terminales de punto de venta radicados en bancos, comercios y otros, con límites máximos de operaciones y saldos, renovables mediante acuerdos con las sucursales emisoras con lo cual se ofrece mayor seguridad a sus titulares quienes a su vez operan con una clave personal.
Tienen gran representatividad las entregadas a colaboradores y sus familiares según convenios con los ministerios a quién pertenezcan los primeros.
- Cuentas de Ahorro Especiales: son aquellas que clasifican dentro de las definiciones precedentes (salvo los Certificados de Depósitos), abierta a título individual y que por sus características propias requieren un tratamiento diferenciado. A saber: cuentas de menor representado, cuentas de menor sin tutela legal, cuentas de incapacitados, cuentas para la formación de fondos, etc.

Tipos de Cuentas: estas pueden ser individuales, indistintas o solidarias, conjuntas o mancomunadas. (Véase **Anexo 2**)

Sin embargo la misión de BANDEC como Banca Comercial es ser líder en el sector empresarial. Esta Banca es el grueso del funcionamiento del Banco y sus funciones esenciales:

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

- Fiscalizar el cumplimiento de todos los cobros y pagos, a cada sector tiene la resolución de cobro que deben cumplir a cabalidad.
- Ver y estudiar negocios potenciales con los clientes.
- Estudio detallado del mercado en la provincia.
- Analizar la evolución de la circulación monetaria de BANDEC, análisis de la entrada y salida de efectivo del banco. Estudio de la política monetaria: En caso que haya más entrada que salida es favorable, llamado este caso, deseminación, si por el contrario, hay más salida que entrada de efectivo hay una emisión, que trae consigo desfavorablemente la falta de respaldo productivo.
- Servicio de Arrendamiento Financiero a Leasing.
- Dentro del descuento de efectos se efectúa el Factoring.
- Financiamiento al Sector Empresarial, Campesino y Cooperativo.
- El banco es el principal asesor financiero de estas empresas, se informa sobre rendimientos, financiamientos, pagos, entre otras informaciones.
- Recibir Solicitudes de Crédito de los clientes, donde se analiza de acuerdo a cada facultad de la sucursal según el cliente. Para formalizar el crédito o no, se aprueba en el Comité de Crédito. Existen dos modalidades de crédito, Crédito a Corto Plazo y Crédito a Largo Plazo.

(Véase **Anexo 3**)

El objetivo fundamental de la Banca Comercial es asegurar los financiamientos externos de acuerdo con los objetivos asignados a la institución bancaria. Minimizar los riesgos cambiarios del país. Poner en vigor las modalidades acordadas sobre cobros y pagos. Modernizar los sistemas informáticos para un mejor trabajo y desempeño. Rigurosa aplicación de todas las normativas establecidas para garantizar una eficiente gestión bancaria y prevenir la corrupción y el delito.

A partir de diciembre/2011, con la aprobación de la Resolución 99/11 del BCC, se autoriza a los bancos comerciales a ofrecer nuevos productos bancarios, incrementando los ya existentes a brindar a la población, pudiéndose resumir todos ellos en las siguientes características:

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

1.3 Características generales de los préstamos bancarios

1.3.1 Ley General de la Vivienda

En representación del Estado, el Banco Popular de Ahorro transfiere las propiedades de las viviendas estatales, en los casos procedentes, mediante contrato de compraventa a plazos, en el que el comprador se constituye en deudor del Estado por el importe del precio legal de la vivienda, pagadero en mensualidades fijas.

Como garantía de pago para la transferencia de la propiedad se exigirán al menos dos codeudores solidarios.

El importe de las mensualidades a pagar, se calcula sobre la base de amortizar el precio y la transferencia de la propiedad en veinte años, si se tratara de edificios altos, o en quince en los demás casos.

El cobro de las mensualidades a cuenta del precio de la compraventa se hace a solicitud del Banco Popular de Ahorro, mediante retenciones en los salarios, sueldos, haberes, pensiones, cualquier otra retribución periódica y otros ingresos que perciba el comprador, y en caso de que resulte imposible en algún momento realizar dichos descuentos, mediante retenciones en cualquier ingreso de los codeudores solidarios.

De ser imposible mediante las retenciones a que se refiere el párrafo anterior, el Banco Popular de Ahorro puede pactar con el comprador otra forma de garantizar el pago, y si la imposibilidad resultara de la reducción de los ingresos de éste, puede reducirse el importe de la cantidad mensual a pagar, extendiéndose el término de pago del precio total por el tiempo necesario.

El comprador puede optar por adelantar el pago de todas o de algunas de las mensualidades que le falten por pagar al Banco Popular de Ahorro.

1.3.2. Créditos Personales

Los requisitos para conceder financiamiento para todos los propósitos a las personas naturales, ciudadanos cubanos, son:

- a) Haber arribado a la mayoría de edad.
- b) Estar capacitado mentalmente.
- c) Tener ingresos fijos y/o regulares.

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

- d) Poseer capacidad de pago.
- e) Ser laboralmente estable.
- f) Pertener a un centro de pago que tenga convenido con el BPA para el descuento en nóminas de las obligaciones de sus empleados.
- g) Haber cumplido con seriedad, de haberlos contraído, compromisos anteriores.
- h) Poseer domicilio legal estable.
- i) Se exceptúan de lo anterior para la venta especial de televisores, los incisos c, e y f.

Además de cumplir con los requisitos del apartado anterior, para optar por los préstamos para el consumo y para inversiones deberá presentarse un justificante que pruebe que una empresa, entidad u organismo estatal venderá un bien o prestará un servicio al solicitante.

1- Para recibir un préstamo en efectivo es requisito indispensable ser trabajador del sector estatal, jubilado o pensionado, de acuerdo a las disposiciones vigentes del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, así como los trabajadores de Sociedades Mercantiles jurídicamente Privadas, pero cuyo capital sea totalmente cubano, los trabajadores de las Sociedades Mercantiles jurídicamente Privadas cuyo capital sea mixto o totalmente extranjero, siempre que cumplan con los requisitos establecidos, podrán servir de codeudores.

La capacidad de pago del solicitante de un préstamo se calcula deduciendo de su salario mensual (más otros ingresos si los tiene) \$50.00 por cada persona que dependa económicamente de él, él incluido, así como los gastos derivados de sus compromisos legales (pensiones alimenticias, embargos judiciales, deudas por créditos recibidos y por concepto de Ley General de la Vivienda, y otras obligaciones, sí las tuviere).

Se fijarán mensualidades inferiores a \$30.00, solo para los créditos a damnificados, para los créditos a miembros de la ACLIFIM para la compra de sillas de ruedas y triciclos, y para las deudas originadas por la aplicación del Decreto 91 o de la ayuda económica a estudiantes de Cursos Regulares Diurnos, en cuyos casos las mensualidades no podrán ser inferiores a \$10.00.

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

Si los ingresos del deudor del crédito disminuyeran permanentemente y no pudiese continuar abonando la mensualidad pactada, se procederá de inmediato a traspasar la deuda a los codeudores. Si la garantía fuese una cuenta de ahorro, el Banco comenzará a cobrar de ella los importes correspondientes a la mensualidad acordada hasta que el deudor recomience el pago. Sólo cuando sea imposible aplicar las garantías del préstamo, se reducirá el importe de la amortización mensual en el mínimo posible, recalculándose los intereses para los nuevos plazos de amortización y sería autorizado por su Dirección Provincial, previa consulta a la Oficina Central, la rebaja de mensualidad de \$30.00 a los clientes.

2- En el caso de los préstamos al consumo, no se financiará más del 80% de dicho precio, exceptuando los préstamos a damnificados y en los préstamos para inversiones, hasta el 90%. El Banco financiará mediante préstamo solo un por ciento del precio del bien o servicio o conjunto de ellos a adquirir.

3- El Banco utiliza el sistema del Préstamo Francés para calcular los intereses los que decrecen con cada amortización mensual de la deuda.

Los Préstamos al Consumo se otorgarán a una tasa máxima del 8%, pudiéndose disminuir a propuesta de los niveles inmediatos inferiores.

A los préstamos de este tipo que se concedan a damnificados por catástrofes y desastres naturales se les aplicará una tasa del 3% decreciente mensual, el resto de las condiciones serán las mismas que se exigen al resto de los clientes .En los préstamos para la compra de televisores del plan de venta en moneda nacional no se les cobra interés a los deudores; es el Ministerio de Finanzas y Precios quien paga al BPA el 7,5% de interés a partir del saldo medio mensual de la cartera de estos préstamos.

Los Préstamos para Inversiones y en Efectivo se otorgarán a una tasa máxima del 9% Será potestad de los Comités de Riesgo de las Direcciones Provinciales y de la Oficina Central, disminuir dicha tasa, a propuesta de los niveles inmediatos inferiores. A los préstamos para inversiones que se concedan a damnificados por catástrofes y

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

desastres naturales se les aplicará una tasa del 4% decreciente mensual, el resto de las condiciones serán las mismas que se exigen al resto de los clientes.

Los préstamos que se concedan a propietarios y arrendatarios por trabajos de construcción, reconstrucción y remodelación que se ejecuten en las edificaciones de viviendas por las micro brigadas sociales y otras entidades de servicios a la vivienda, serán a la tasa de interés del 3%. El resto de las condiciones para este tipo de préstamo serán las mismas que regulan los préstamos para inversiones.

Las rebajas de las tasas de interés se harán excepcionalmente, pero no como un modo de lograr que el solicitante alcance la capacidad de pago, deberá fundamentarse adecuadamente y las propondrán siempre los Comités de Riesgos de las Sucursales, estando su aprobación en manos de los Comités de Riesgos de las Direcciones Provinciales y de la Oficina Central.

En aras de disminuir el riesgo al otorgar un préstamo, siempre se negociará con el cliente el plazo de amortización mínimo posible. Nunca debe aplicarse mecánicamente el plazo máximo permitido para cada tipo de préstamo.

El plazo de amortización de un préstamo para Inversiones (Construcción y Reparación de Viviendas) deberá, siempre que se pueda, ajustarse a las fechas de comienzo y terminación de la inversión, de no ser así, el plazo de amortización debe exceder la fecha de terminación de la inversión en el mínimo de tiempo absolutamente imprescindible, siendo potestad del Comité de Riesgo de las Direcciones Provinciales aumentar los plazos de amortización (sin excederse de los límites máximos que se fijan para cada uno de los propósitos)

Se cobrará una comisión de \$5.00 en efectivo por concepto de gastos por trámites bancarios, menos a los trabajadores activos o jubilados del BPA, a los damnificados por catástrofes y desastres naturales, a los miembros de la ACLIFIM y aquellos a los que se le otorguen televisores, a los que se les concedan préstamos para la compra de triciclos y sillones de ruedas.

Los asociados a la ACLIFIM que soliciten préstamos para la compra de triciclos y sillones de rueda y aquellos a los que se le otorguen televisores del Plan de Venta en MN., no tendrán que reunir los mismos requisitos que el resto de los solicitantes en

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

cuanto a la capacidad de pago, bastando con que esta sea igual a la mensualidad que deban pagar.

Los Comités de Riesgos de las Direcciones Provinciales podrán autorizar que, en aquellos casos de solicitantes a los cuales les corresponda un plazo de amortización determinado, de acuerdo a su capacidad de pago, pero que por el alto importe del préstamo solicitado la mensualidad resultante de aplicar ese plazo de amortización sea mayor que la propia capacidad de pago o que aún siendo inferior a esta se determine que sea excesivamente alta, se aumente el plazo de amortización siempre que no se viole el límite máximo establecido para cada tipo de préstamo.

1.3.3 Créditos Sociales

Se concede para la compra de artículos domésticos otorgados mediante programas sociales priorizados por el Estado y el Gobierno Cubano.

Pueden otorgarse estos tipos de préstamos a personas naturales, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- a) Haber cumplido 18 años de edad,
- b) Estar mentalmente capacitado,
- c) Tener ingresos fijos y/o regulares,
- d) Haber cumplido con seriedad, de haberlos contraído, compromisos anteriores.

Es requisito indispensable ser trabajador del sector estatal, jubilado o pensionado, beneficiario de la Asistencia Social, trabajador de una UBPC, estudiante del Curso de Superación Integral para Jóvenes, campesino individual, miembro de CPA o CCS (deben tener convenidos los descuentos con el Banco), ama de casa (debe solicitar el crédito en su nombre otra persona que cumpla con los requisitos establecidos).

Debe presentar una copia del compromiso de pago que prueba que se le entregó un efecto electrodoméstico. El solicitante debe ser uno de los integrantes del núcleo familiar de la persona a la que se entregó el equipo, excepto en el caso de las amas de casa, en nombre de las cuales podrán solicitar el financiamiento personas que no pertenezcan a su núcleo.

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

Se financia un mínimo de 100.00 pesos y hasta el 100% del precio del bien o conjunto de bienes, y se puede pagar parte en efectivo y el resto por crédito. La mensualidad mínima es de 10.00 pesos. Para el otorgamiento de estos créditos no es necesaria la aprobación de los Comités de Riesgo, sino que se aprueban tal y como se procede con los financiamientos que se conceden para la compra de televisores del Plan Especial de Venta en moneda nacional.

Las garantías que se consideran para estos préstamos se detallan más adelante

Si la Sucursal detecta cualquier falsificación en los datos declarados en la planilla de solicitud de crédito (antes, durante o después del otorgamiento del financiamiento), se incrementará la tasa de interés en el 3% sobre la tasa que le hubiese correspondido de acuerdo a su nivel de ingresos mensuales.

Para las tasas de interés y plazos de amortización aplicables se detalla en tabla adjunta (Véase **Anexo No.4**)

Los plazos de amortización podrán reducirse a solicitud del cliente, siempre que le sea posible pagar el importe resultante de la mensualidad.

Cada vez que se solicite un financiamiento, se recalcula la mensualidad, incluyendo lo pendiente de amortizar de financiamientos anteriores y el nuevo a financiar; pero nunca los plazos de amortización pendientes excederán el máximo que le corresponde a la persona, en dependencia de los ingresos mensuales de su núcleo familiar.

La mensualidad a pagar se calcula utilizando el sistema de Préstamo Francés. Cuando a una persona se le otorga el financiamiento para la compra de un artículo doméstico, se le puede cobrar la mensualidad mínima posible. Para ello es necesario que de inicio se aplique el plazo máximo de amortización que le corresponde a la persona, de acuerdo a los ingresos mensuales de su núcleo familiar. Si el resultado de esta operación es igual o mayor que CUP 10.00, esa será la mensualidad que deberá pagar el solicitante. Si el resultado de la operación es menor que CUP 10.00, deben disminuirse los plazos de amortización de modo que la mensualidad sea igual a CUP 10.00 o mayor que ese importe (lo indispensable).

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

No se otorgará el crédito si el solicitante:

- No está entre los sujetos de crédito reconocidos,
- No es integrante del núcleo familiar de la persona a la que se entregó el equipo (excepto que solicite el crédito en nombre de un ama de casa),
- No tiene ingresos mensuales que le permitan honrar las obligaciones que tiene con el Banco,
- No está al día en el pago de obligaciones que tenga con el Banco,
- El núcleo familiar del solicitante tiene ingresos superiores a CUP 1500.00.

La deuda la puede asumir cualquier integrante del núcleo con ingresos suficientes para honrar todas las obligaciones que tiene con el Banco.

En caso de producirse algún incumplimiento en la fecha de los pagos pactados, se aplica al deudor un recargo del 10% sobre el importe de cada mensualidad pendiente hasta que se ponga al corriente en el pago de los adeudos.

1.3.4 Créditos a Trabajadores por Cuenta Propia

Los Trabajadores por Cuenta Propia podrán recibir créditos con un mínimo de 3,0 MP, con el objetivo de reanimar su actividad, pero en ningún caso para iniciar su negocio.

Se les podrá aprobar para la entrega del financiamiento aprobado por una sola vez o en entregas parciales, según sea del interés del solicitante.-

Para ello tendrán que cumplir los siguientes requisitos:

- ✚ Presentar su carnet de identidad
- ✚ Estar inscriptos como Trabajadores por Cuenta Propia , debiendo presentar los documentos requeridos del organismo que le corresponde a trabajar como Cuenta Propista
- ✚ No pueden tener deudas vencidas con las oficinas bancarias por concepto de otros créditos aprobados con anterioridad.
- ✚ No pueden tener deudas pendientes de pago con la ONAT

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

- ✚ Presentar un Flujo de Efectivo por los 6 meses anteriores a la fecha de solicitud y otro proyectado para todo el período de vigencia de la nueva solicitud.
- ✚ Presentar tanto documento estime necesario la Oficina Bancaria
- ✚ Abrir cuenta corriente en el banco, las que podrán ser individuales, indistintas o mancomunadas.
- ✚ Tener autorización del MINSAP, siempre que la actividad lo requiera
- ✚ Si los ingresos anuales son mayores a los 50,0 MP debe confeccionar Estados Financieros y si no llegan a este momento solo se les exigirá cumplimentar Registros de Ingresos y Gastos.
- ✚ Permitir al Banco hacer las visitas que éste requiera para comprobar el estado físico y documental de la actividad.
- ✚ Requerirá presentar garantías, entre las que se encuentran:
 - Dos fiadores solidarios, los que deberán tener capacidad de pago igual o superior al importe del solicitante del crédito
 - Cuando la solicitud sea superior a los 10,0MP se requerirá de un fiador y una cuenta de ahorro (garantía líquida o real) que cubra al menos el 50% del importe solicitado
 - Una cuenta bancaria que cubra la totalidad del crédito.
 - Una cuenta colateral a una cuenta corriente de otro Trabajo por Cuenta Propia
 - Pignoración de cuentas de ahorro en sus diferentes modalidades.
- ✚ Los intereses a cobrar y límites de aprobación dependerán del tipo de crédito solicitado (Véase **Anexo No.7**)

1.3.5 Créditos a Otras Formas de Gestión no Estatal:

Las Otras formas de Gestión no Estatal recibirán tratamiento similar a la de los Trabajadores por Cuenta Propia

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

1.3.6 Créditos a usufructuarios para las compras de insumos agrícolas en el MINCIN

Se autoriza a los usufructuarios que soliciten créditos para la adquisición de insumos en tiendas del MINCIN autorizadas para ello, dependiendo de lo aprobado según el respaldo que tenga el agricultor para pagar posteriormente estas deudas a contraer.

Puede recibir en la sucursal bancaria cheques vouchers o efectivo para pagar al establecimiento, de acuerdo a lo autorizado.

Las tasas de interés responden a las autorizadas por el BCC y que se encuentran sujetas a modificación.

Tienen que presentar garantías similares a las ya mencionadas para los Trabajadores por cuenta propia, y Otras Formas de Gestión no Estatal, es decir:

-Pignoración de Cuentas de ahorro

-Fiadores solidarios

-Además de una cuenta colateral abierta por la CCS a la que esté asociado

Permitirá al Banco hacer las visitas que éste requiera para comprobar el estado físico y documental de la actividad.

Los intereses a cobrar e importes máximos a aprobar se detallan en (Véase **Anexo No.8**)

1.3.7 Créditos para la compra de materiales de la construcción y/o pago de mano de obra.

Las sucursales podrán otorgar líneas de créditos para la compra de materiales de construcción y/o mano de obra, al amparo del Decreto-Ley 289/2011 y de la Resolución 99/2011 del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba, debiendo existir las siguientes condiciones generales de otorgamiento para el crédito:

✚ Serán utilizados para la compra de materiales de construcción, en la red de unidades de comercio minorista que corresponda. También se autorizará para el pago de la mano de obra.

✚ El personal contratado por el solicitante para que le efectúe el trabajo debe estar autorizado por los organismos correspondientes para desempeñar labores por cuenta propia

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

✚ El mínimo a financiar será de 1,0 MP .

✚ Las solicitudes serán analizadas rigurosamente por el especialista del banco indicado, el que llevará el resultado al Comité de Crédito de su sucursal, de no estar el importe por debajo del límite establecido para su aprobación, será elevado al Comité de Crédito que lo supera.

✚ No se podrán otorgar dos créditos diferentes por este mismo concepto a una propia persona.

✚ Solo se podrá financiar hasta el 33% de su capacidad de pago (ingresos-gastos), constituyendo ese propio importe la mensualidad a liquidar posteriormente.

✚ Se le considerarán como garantías:

Si son trabajadores estatales, jubilados y pensionados:

-Dos Fiadores solidarios, siempre que el monto solicitado sea menor a 10,0 MP, pues de ser superior a este importe se solicitará además una garantía real, es decir la Pignoración de Cuentas de Ahorro o de Depósitos a Plazo Fijo y Certificados de Depósitos que superen el exceso sobre los 10,0 MP

Si el solicitante fuera un Trabajador por Cuenta Propia:

-Dos fiadores solidarios siempre que el monto solicitado no sea mayor a los 10, 0 MP. Si ocurriera dicho exceso se le pediría además una garantía real, es decir una cuenta o depósito a pignorar que cubra el 50% del importe financiado.

-Una cuenta de ahorro o depósito que su saldo cubra totalmente el importe de la deuda.

-Cuentas colaterales cuando el solicitante es un Trabajador por Cuenta Propia

Los intereses e importes máximos a aprobar por la provincia se anexan (Véase **Anexo No. 5**)

Debemos señalar que el BCC se encuentra conformando el tratamiento a seguir en los financiamientos a aprobar para la compra de bienes y consumo

“ Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

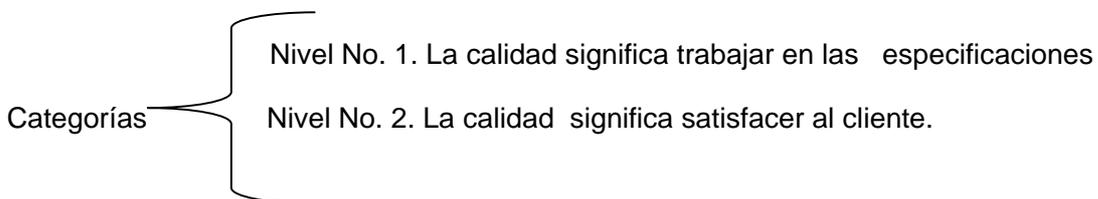
Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

2.1 La calidad en el servicio

Pero si importante es tener una variada y acertada gama de servicios a prestar, importante es también que esos servicios se presten con una óptima calidad para que pueden cubrir las necesidades y exigencias de los clientes, siendo ello requisito de primer orden en todos los bancos comerciales cubanos.

Existen varias definiciones acerca de la calidad, pero lo que si está claro es la existencia de dos categorías fundamentales:



El nivel uno de calidad es una manera simple de producir bienes o entregar servicios cuyas características medibles satisfacen un determinado set de especificaciones que están numéricamente definidas. Independientemente de cualquiera de sus características medibles, el nivel dos en calidad de productos y servicios son simplemente aquellos que satisfacen las necesidades de los clientes para su uso o consumo.

La Definición de Calidad según Crosby plantea: *"El primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida". Calidad de vida es un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que el (ella) "el receptor", quiere decir. Esa es precisamente la razón por la que definimos calidad como "Conformidad con requerimientos", si así es como lo vamos a manejar...Esto es lo mismo en negocios. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición. (Crosby, 1979)*

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

La definición de Calidad según Deming plantea: *"Los problemas inherentes en tratar de definir la calidad de un producto, casi de cualquier producto, fueron establecidos por el maestro Walter Shewhart. La dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, otros más caros... ¿Qué es calidad? Calidad puede estar definida solamente en términos del agente. ¿Quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, piensa, mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios. La calidad para el Gerente de Planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo. (Deming, 1989)⁵*

La definición de Calidad según Feigenbaum es: *"La calidad es una determinación del cliente, o una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente General. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. Y siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo. La calidad del producto y servicio puede ser definida como: Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería, Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente". (Feigenbaum, 1991)*

La definición de Calidad según Ishikawa plantea: *"Nos comprometemos con el control de calidad en orden de manufacturar productos con la calidad que pueda satisfacer los requerimientos del cliente. El mero hecho de contar con estándares nacionales no es la respuesta, esto es simplemente insuficiente. Los Estándares Industriales Japoneses (JIS) o estándares internacionales establecidos por la IEEE no son perfectos. Poseen muchos atajos. Los clientes no necesariamente están satisfechos con un producto que*

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

tenga los JIS. Podemos mantener en mente que los requerimientos del cliente cambian de año a año. Generalmente, aún cuando los estándares industriales cambien, esto no asegura que estén alineados con los requerimientos del cliente. Hacemos énfasis en la orientación hacia el cliente. Aquí, ha sido aceptado por los productores el pensar que le están haciendo al cliente un favor vendiéndoles sus productos. Esto lo llamamos un tipo de operación “por producto”. Lo que propongo es un sistema de “mercadeo interno”, en el que los requerimientos del cliente son analizados. En términos prácticos, propongo que los industriales estudien las opiniones y requerimientos del cliente y los tomen como referencia cuando diseñen, produzcan y vendan sus productos. Cuando desarrollen un nuevo producto, el fabricante deberá anticipar los requerimientos y necesidades del cliente. Como uno interprete el término "calidad" es importante....De manera somera, calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc. (Ishikawa, 1988)

En conclusión después de analizar la definición de estos cuatro filósofos se considera que calidad es sinónimo de satisfacción al cliente, evidenciándose en términos que logren la equivalencia entre el producto o servicio y el cliente; es la inquietud que reta a todos los expertos en gestión de una calidad total.

Calidad = Satisfacción Cliente



Cumplir las Expectativas

Según la norma (NC ISO 9000: 2000)⁸,...*la política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas. A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre*

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente.

Los principios de la gestión de la calidad, pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización.
- Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
- Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización,
- Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad.
- Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
- Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.
- Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
- Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad

De acuerdo con la Clasificación Estándar de Industrias, las siguientes actividades se consideran como industrias de servicios. (Pérez, 2007 hace referencia de Cáravez, 2000). a las que también hay que medirle la calidad de sus servicios

- Banco.
- Bienes raíces.
- Educación.
- Finanzas.

“Estrategia de la banca comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo I. Generalidades sobre el papel de los bancos comerciales en el territorio nacional.

Autora. Mildray Madrazo Gómez

- Hoteles y Moteles, Restaurantes y Cafeterías.
- Recreo.
- Salud.
- Transporte.
- Seguros.
- Gobierno: local, estatal, federal.
- Servicios profesionales.
- Servicios públicos: agua, gas, electricidad, teléfono, etc.
- Venta al por mayor.
- Venta al por menor. Servicios a las empresas: abogacía, ingeniería, contabilidad, procesamiento de datos, etc.
- Servicios personales: servicios de mantenimiento a hogares, belleza, limpieza, etc.

El logro de la calidad en los servicios tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar acerca del cliente, pero a su vez es importante que la institución que brinda el servicio obtenga resultados favorables, es decir obtener la complacencia en los clientes pero ser rentables con una organización interna que le propicie un nivel económico confortable.

En el caso de las instituciones bancarias, que es el tema que nos ocupa, es importante brindar servicios de calidad a los clientes, pero también es prioridad tener un nivel alto de recuperación de los recursos entregados en forma de préstamos, ya que de esa manera se garantiza el poder entregar nuevos recursos e incrementar el capital del Estado administrado por los Bancos Nacionales.

Es por ello que ante el incremento de los servicios a dar a la población, y utilizando los datos comprendidos desde la aplicación de la Resolución 99/11 hasta el cierre del primer trimestre del 2012, con la condición del alto riesgo que tienen los préstamos a la población según algunos antecedentes conocidos, se determina realizar un análisis de las condiciones reales que tiene el BANDEC de la provincia para enfrentar estos productos bancarios.



"Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales"

Capítulo II Situación existente en la Banca Comercial BANDEC al incorporársele los nuevos productos financieros otorgados a la población.

Autora; Mildray Madrazo Gómez

2.1 Situación actual de la prestación de servicios en el BANDEC.

El BANDEC es el líder en la prestación de servicios al sector estatal, financiando las inversiones o la actividad fundamental de las entidades mediante diferentes variantes de crédito, aunque hace algo más de una década amplió su acción hacia el sector particular, a quien le presta servicios de ahorro, ventas de sellos para trámites migratorios, canje de divisas, recibo de remesas del extranjero, cambio de denominaciones de efectivo, atención a familiares de colaboradores en el extranjero, entre otros, pero siguen siendo los primeros los más representativos.

La deuda actual de sus clientes corresponde mayoritariamente al sector empresarial y al sector agropecuario, cuya recuperación no depende de la voluntad de los trabajadores bancarios, pues al estar dados por factores económicos fuera del alcance de los mismos, cumplimiento de los contratos firmados, calidad de las producciones, aseguramiento de materias primas adecuadas y en el momento previsto, presencia de alimentos para los animales en cría, factores naturales y climatológicos adecuados, etc, se hace muy difícil garantizar la recuperación de los préstamos, por lo que se requiere de un riguroso y amplio análisis de los créditos solicitados, así como de un estrecho seguimiento.

Entre los clientes que han recibido créditos se encuentra un grupo de usufructuarios, quienes pretendían con este apoyo financiero garantizar una actividad agropecuaria o agrícola dada, ya sea para el pago de suministros, seguro o pago de mano de obra contratada, pero lamentablemente y a pesar de que el banco tiene la obligación de realizarle una visita previa a la aprobación de un crédito, no todos los que han recibido préstamos han podido saldar las deudas con el banco en la fecha convenida para hacerlo, debiéndose confiar en lo que ellos declaren, pues no se hacen reiteradas visitas de seguimiento y en los momentos oportunos, sino cuando se tiene prevista la misma o cuando hay posibilidades de hacerla por parte del analizador de crédito que dio el préstamo, a no ser que se reciba un alerta de desvío de los recursos que respaldan la deuda bancaria contraída, pues regularmente estos campesinos viven a distancias representativas de la ciudad, y se requiere de al menos media sesión de

"Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales"

Capítulo II Situación existente en la Banca Comercial BANDEC al incorporársele los nuevos productos financieros otorgados a la población.

Autora; Mildray Madrazo Gómez

trabajo y un transporte que traslade al trabajador bancario, debiendo incluir entre las tantas tareas a realizar un lugar para realizar las requeridas visitas.

Entre otras tareas importantes a desempeñar por los trabajadores del área comercial de las sucursales, y de necesaria realización, están:

- Cumplimentar información estadísticas a rendir al Departamento Provincial
- Revisión de los fondos fijos en poder de los clientes, verificando condiciones de protección al efectivo
- Visitas a los clientes con créditos bancarios para comprobar probabilidades de recuperación de los recursos entregados.
- Participación en controles gubernamentales guiados por el MAC y en coordinación con la Oficina Central del BANDEC
- Participación en reuniones y comisiones fuera del banco
- Análisis de solicitudes de crédito y discusión de ellos en el Comité de Crédito de la Sucursal
- Acciones de capacitación.
- Control de las causas que distorsionan la circulación monetaria
- Control de los cobros y pagos de las entidades del territorio

A pesar de esta excesiva carga de trabajo, se dispuso en los últimos días del mes de Diciembre-2011 que el BANDEC también otorgara créditos aprobados en la Resolución 99-2011 del BCC, así como que diera el servicio de apertura de cuentas corrientes a Trabajadores por Cuenta Propia y Usufructuarios que lo solicitaran o requieran para aprobárseles créditos solicitados.

Aunque no ha sido relevante la presencia en nuestras sucursales de personas interesadas, se tuvo que destinar a esta nueva actividad, uno o dos de los pocos trabajadores del área comercial pues desde el momento en que se inició la oferta de dichos servicios a la población se ha tenido un promedio de 16 personas atendidas por jornada de trabajo, oscilando en igual rango durante el primer trimestre del año en

"Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales"

Capítulo II Situación existente en la Banca Comercial BANDEC al incorporársele los nuevos productos financieros otorgados a la población.

Autora; Mildray Madrazo Gómez

curso, lo que provoca que se haya tenido que compartir estas nuevas responsabilidades con el resto de las tantas tareas ya establecidas, pues cada persona que se interesa por los nuevos servicios realiza una serie de preguntas que requiere de una explicación detallada que incluye entre otras:

.¿Hasta cuánto puedo pedir ?

- ¿Para que puedo pedirlo ?

. ¿En qué período de tiempo tengo que pagarlo, y cómo?

-¿Qué por ciento de interés tengo que pagar y cuánto representa en efectivo?

- ¿Cómo es eso de los fiadores y qué condiciones deben reunir?

- De poner como garantía una cuenta de ahorro, ¿Qué restricciones sufre la misma?

- ¿Siguen acumulando intereses estas cuentas de ahorro?

- ¿De poder hacerlo puedo adelantar los pagos?, y ¿me ajustarían los intereses ?

- ¿De cuántas personas puedo ser fiador?

- Si pido un crédito ¿Puedo ser fiador de otra persona?

- ¿Cuándo entra el fiador a jugar su papel?

Además de interesarse por el producto, se le hace entrega de las planillas correspondientes y se le explica detalladamente cómo debe cumplimentarla, lo que en general conlleva a utilizar un tiempo extraordinario frente a los nuevos interesados.

Para enfrentar todas las tareas del área comercial de las sucursales y departamento provincial dedicado a esta actividad, El BANDEC cuenta en el territorio con un promedio de 30 trabajadores, y como hemos dicho en nuestro trabajo, este banco es el líder de la actividad empresarial, promediando por encima de los 80 clientes por trabajador bancario que atienden directamente a los de personalidad jurídica.

El promedio de tiempo que se dedica a atender a los clientes en nuestras sucursales se aproxima a 30 minutos, si consideramos el promedio de clientes y que asista al banco al menos una vez por semana, podemos decir que:

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo II Situación existente en la Banca Comercial BANDEC al incorporársele los nuevos productos financieros otorgados a la población.

Autora; Mildray Madrazo Gómez

8 horas de jornada laboral x 24 días hábiles = 192 horas de trabajo al mes

192 horas x 60 minutos = 11520 minutos de trabajo

11520 minutos de trabajo al mes / 30 minutos como promedio = 384 clientes posibles a atender en el mes.

Considerando 384 clientes posibles atender en el mes / 24 días hábiles = 16 clientes por día, si ellos van al banco al menos una vez por semana se pudieran atender al mes no más de 64 clientes, estando por debajo del promedio de clientes por analizador, por lo tanto la jornada laboral diaria (aprovechada al 100%) no permite enfrentar la atención directa al cliente más el resto de las tareas de forma efectiva, requiriéndose más tiempo o más personal.

2.2 Análisis de la estrategia a seguir en la Banca Comercial BANDEC ante los nuevos productos bancarios

No obstante y a pesar de la necesidad de aliviar la carga de trabajo de los bancarios ya existentes, es imprescindible analizar la factibilidad de la creación de la nueva plaza analizando algunos indicadores económicos y financieros relacionados con la oficina bancaria, considerando que se conoce como indicador a:

“... es una medida cuantitativa del desempeño, que sólo cobrará significado si se pone en consonancia con el objetivo que previamente se haya marcado. Es su comparación con este objetivo lo que dirá si estamos actuando de manera adecuada, si los procesos son efectivos y eficientes.

Son definiciones de indicadores afines a nuestro estudio los siguientes: *“Indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.”*

<http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>)¹⁰

Los indicadores de proceso: *Se definen como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, y referidos a ésta, que permiten conocer el comportamiento del mismo y, por tanto, predecir su comportamiento futuro en circunstancias similares.*

"Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales"

Capítulo II Situación existente en la Banca Comercial BANDEC al incorporársele los nuevos productos financieros otorgados a la población.

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Los indicadores de producto: *Son el conjunto de datos referidos al producto en sí cuyo análisis indica hasta qué punto se ha conseguido el producto que se deseaba.*

Los indicadores de servicio: *Igual que los indicadores de producto, son el conjunto de datos referidos al servicio cuyo análisis indica el grado de cumplimiento de los niveles de servicio previamente establecidos.*

También se pueden considerar las siguientes definiciones:

Indicadores de cumplimiento: *teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con el grado de consecución de tareas y/o trabajos.*

Indicadores de evaluación: *teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.*

Indicadores de eficiencia: *teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.*

Indicadores de eficacia: *teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.*

Indicadores de gestión: *teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con lo que nos permiten administrar realmente un proceso.*

http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion_de_indicadores.html)¹¹

Por tal motivo estimamos necesario que antes de establecer la plaza mencionada se deben aplicar algunos indicadores que nos permitan definir la factibilidad de tener o no

"Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales"

Capítulo II Situación existente en la Banca Comercial BANDEC al incorporársele los nuevos productos financieros otorgados a la población.

Autora; Mildray Madrazo Gómez

un trabajador que se dedique solamente, pero de forma íntegra al seguimiento y control de los nuevos productos bancarios, pues bajo ningún concepto puede afectarse la eficiencia de la oficina bancaria.

No sería obsoleto analizar el comportamiento de la morosidad y las clasificaciones de riesgos que se utilizan para medir los resultados en la cartera de deudas de personas naturales, pues precisamente bajar el nivel de riesgo de los activos , es una de las causas por lo que se pretende implantar la propuesta de la plaza para el supervisor crediticio, para garantizar buenos resultados económicos en la sucursal bancaria

Para darle lealtad a este seguimiento podemos basarnos en lo dictado por la Supervisión Basada en Riesgos (SBR) quien tiene entre sus objetivos fundamentales contribuir al cumplimiento de los fines de Superintendencia de Bancos y gestionar los riesgos, así como determinar la capacidad de una entidad para gestionar satisfactoriamente los riesgos, apoyándose en sus sistemas internos de control y de gestión, donde se contemple el impacto de los factores externos

Se define por parte del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ...*"El supervisor evalúa las distintas áreas de negocios del banco y la calidad de los sistemas de administración y controles internos, para identificar las áreas de mayor riesgo y preocupación....."*

Entre los aspectos y elementos fundamentales de la Supervisión Bancaria en Riesgos se encuentran:

- La profundización de las regulaciones y normas con un carácter prudencial y preventivo, donde se destacan, entre otras, las relativas a la adecuación de capital; característica común de las mismas es la concepción de la actividad bancaria como una actividad de riesgo y centrar su atención en su medición y control.
- Profundo conocimiento de las entidades, no solo sobre su situación actual, sino también sobre su proyección futura.
- Aspectos del ambiente económico y los factores de riesgo potenciales para el sistema financiero, donde le posibilite una evaluación integral por entidad y a nivel del sistema, de modo que la acción del supervisor se verifique antes que

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo II Situación existente en la Banca Comercial BANDEC al incorporársele los nuevos productos financieros otorgados a la población.

Autora; Mildray Madrazo Gómez

ocurre cualquier incumplimiento.

También se puede decir que *“... La característica del enfoque de la Supervisión Basada en Riesgos radica en el uso de la acción del supervisor con anticipación a que se manifieste un incumplimiento de la regulación por parte de algunas de las entidades supervisadas (enfoque ex – ante). La supervisión tradicional centra su trabajo en la detección de los incumplimientos de las regulaciones con posterioridad a su manifestación (enfoque ex – post).....”*

Lo visto hasta aquí nos inclina a pensar que los bancos comerciales, en nuestro caso el BANDEC, debe garantizar un estricto control sobre los nuevos productos que se ofertan, requiriendo de un trabajo de supervisión antes y después del otorgamiento de los créditos, para lo cual también se debe trazar una serie de alternativas o estrategias que le permita enfrentar las nuevas disyuntivas a las que se enfrentan.

Por ejemplo en su control interno podemos decir que es imprescindible que esta actividad novedosa sea representada ante la toma de decisiones que se realiza en el Comité de Riesgos que existe en cada sucursal, pudiéndose así exponer todo lo relacionado con las solicitudes, análisis, aprobación y seguimiento de los nuevos productos bancarios, pero el que represente la actividad debe tener autoridad, voz y voto.

Es por todo lo anterior que proponemos analizar en el próximo capítulo las particularidades de la plaza propuesta y a la que le llamamos Supervisor crediticio, detallando con ejemplos muy precisos la factibilidad de su aplicación.

Para sugerir esta estrategia, se partió de una encuesta realizada a un grupo de especialistas bancarios relacionados con la actividad objeto de análisis, donde recogimos resultados variados e interesantes, pero que en su conjunto nos lleva a considerar como aceptada la propuesta, así como el análisis de otras estrategias propuestas que para su cumplimiento dependen de un personal especializado.

"Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales"

Capítulo II Situación existente en la Banca Comercial BANDEC al incorporársele los nuevos productos financieros otorgados a la población.

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Al no tenerse antecedentes en el BANDEC para poder fijar parámetros de comparación en el análisis cuantitativo realizado, partimos de índices e indicadores muy relacionados con supuestos que enriquecen la propuesta y que nos permiten elegir la estrategia a seguir en los bancos comerciales ante la nueva variedad de servicios a prestar.



Autora; Mildray Madrazo Gómez

3.1 Tipos de riesgo que enfrentan los Bancos Comerciales en los financiamientos que otorgan a personas naturales. Clasificación.

Ante un nuevo producto bancario nos encontramos nuevos riesgos y es por eso que entendemos necesario que en el BANDEC se establezca el análisis de los riesgos o clasificación de los activos crediticios de los préstamos dados a las personas naturales, ya que actualmente se le hace a la cartera de préstamos de las personas jurídicas. Estos riesgos se pudieran clasificar en cuatro categorías.

Categorías para clasificar los principales riesgos:

- Riesgo Mínimo (Categoría A): Créditos que no muestran ninguna señal de deficiencia real o potencial y es improbable que el Banco sufra pérdidas.
- Riesgo Medio (Categoría B): Financiamientos que no están adecuadamente cubiertos por la actual capacidad de pago y el patrimonio del deudor o por la garantía dada en prenda (de existir alguna), presentan deficiencias bien definidas que comprometen la liquidación de la deuda, se caracterizan por la clara posibilidad de que el Banco incurra en una pérdida.
- Riesgo Alto (Categoría C): Los financiamientos en esta categoría presentan todas las deficiencias inherentes a la categoría de “medio”, pero con la característica adicional de que en base a los hechos y condiciones existentes en la actualidad, su pago total resulta altamente dudoso e improbable.
- Irrecuperable (Categoría D): Se consideran incobrables y de tan bajo valor o que no se justifica mantenerlos como activos. Esto no quiere decir que el financiamiento no tenga absolutamente ningún valor de recuperación o rescate, sino más bien que no resulta sensato ni deseable postergar la cancelación contable de un activo casi sin valor, aunque en el futuro pueda lograrse una recuperación parcial.

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Para ello se puede utilizar una matriz de clasificación de deudores de financiamientos para las personas naturales, cuya clasificación se hace con base a la morosidad de las cuotas que reflejen los deudores a la fecha de su evaluación, en la forma siguiente:

Matriz de clasificación de deudores.

Categoría	Mora de las Cuotas de Amortización del Préstamo
A: Riesgo Mínimo	Sin cuotas retrasadas.
B: Riesgo Medio	Atrasos hasta 89 días consecutivos.
C: Riesgo Alto	Atrasos de 90 días o más, en la fecha de la evaluación.
D: Irrecuperable	Suspensión total de pagos.

Clasificación de las categorías

Categoría “A”: Riesgo Mínimo.

Esta categoría debe ser asignada a deudores que hayan cumplido oportunamente con sus obligaciones y no haya indicios de que dicho comportamiento variará en el futuro.

Las características que pueden presentar este tipo de deudores se enumeran a continuación:

- Vínculo laboral estable.
- Adecuada capacidad de pago.
- Garantías satisfactorias.
- Amortizaciones mensuales a partir de descuentos de sus salarios, haberes, pensiones u otros ingresos, mediante retenciones en nóminas o chequeras.
- Cumplimiento normal en la amortización de sus obligaciones.

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Categoría “B”: Riesgo Medio.

Se clasifican en esta categoría los deudores que hayan presentado incumplimiento de sus obligaciones debido a situaciones negativas que estén afectándolos temporalmente y no hayan podido recuperarse aún. No tendrán tres cuotas consecutivas sin amortizar. La información disponible al momento de calificar al deudor debe dejar claro que esta situación aunque está afectándolo actualmente tiene posibilidades de recuperación.

En esta categoría se hace indispensable la ejecución de las garantías constituidas. Las características que pueden presentar este tipo de deudores se enumeran a continuación:

- Vínculo laboral estable.
- Adecuada capacidad de pago.
- Garantías satisfactorias.
- Amortizaciones mensuales a partir de descuentos de sus salarios, haberes, pensiones u otros ingresos, mediante retenciones en nóminas o chequeras.
- Ligeros y no repetidos atrasos en la amortización de sus obligaciones.

Estos deudores pudieron haberse atrasado en el pago entre 30 y 60 días por:

- Trasladarse de centro de pago sin notificar a tiempo al Banco
- Sufrir imprevistos como accidentes, repentinos problemas de salud, etc., para recuperarse de los cuales precisen de más de un mes.

Categoría “C”: Riesgo Alto.

La recuperabilidad de los préstamos clasificados en esta categoría se considera dudosa ya que las condiciones en que se otorgaron han variado hasta el punto de deteriorar la solvencia de los deudores. La ejecución de las garantías constituidas es vital para que estos préstamos no se conviertan en irrecuperables. Las características que pueden presentar este tipo de deudores se enumeran a continuación:

- Inestabilidad laboral.

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

- Deteriorada capacidad de pago.
- Dificultades para ejecutar las garantías.
- Deterioro de las amortizaciones mensuales a partir de descuentos de sus salarios, haberes, pensiones u otros ingresos, mediante retenciones en nóminas o chequeras.
- Repetidos y constantes atrasos en la amortización de sus obligaciones.

Estos deudores pueden atrasarse en el pago por encima de 90 días por:

- Causar baja de su centro de trabajo sin notificarlo al banco.
- Sufrir imprevistos como accidentes, enfermedades, etc., que le impidan llevar una vida laboral normal.
- Colocarse deliberada, falsa e ilegalmente en estado de insolvencia.
- Dificultarse el traspaso de la deuda a los fiadores.

Categoría “D”: Irrecuperable.

En esta categoría se clasifican a los clientes cuyo estado de insolvencia es notorio e irreversible y con los cuales se agotaron las gestiones de cobro. Estas deudas, en la gran mayoría de los casos, se sanean. Las características que pueden presentar este tipo de deudores se enumeran a continuación:

- Desvinculación laboral.
- Capacidad de pago insuficiente.
- Imposibilidad de ejecutar las garantías.
- Incumplimiento total de las amortizaciones.
- Situación económica crítica.
- Estos deudores pueden atrasarse en el pago más de 120 días por:

"Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales"

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

- Causar baja de su centro de trabajo.
- Sufrir imprevistos como accidentes, enfermedades, etc., que le impidan llevar una vida laboral normal.
- Colocarse deliberada, falsa e ilegalmente en estado de insolvencia, sin que el Banco pueda demandarlos a los Tribunales por no contar con elementos suficientes para ganar el caso, o que aún en el supuesto de ganarlo no pueda ejecutarse la sentencia ni aún por la vía de apremio.
- Imposibilitarse el traspaso de la deuda a los codeudores solidarios.

Como se observa hay posibilidades de que el préstamo dado no sea recuperado, provocando que la sucursal esté en la obligación de darle seguimiento a estos nuevos clientes, es decir a las personas naturales beneficiadas con los préstamos al amparo de la Resolución 99-11 del BCC, siendo la clasificación de los activos una estrategia de trabajo a seguir en un futuro inmediato por los bancos comerciales, BANDEC.

Para ello es necesario dedicarle suficientemente tiempo y acción, pero como dijimos en el capítulo anterior ya los trabajadores del área comercial de los bancos comerciales se encuentran presionados por la cantidad de tareas que tienen que cumplir diariamente, justificando una vez más la necesidad de incrementar su plantilla en al menos una plaza que pudiera nombrarse Supervisor Crediticio, como otra estrategia a seguir, el que tendría entre sus funciones de trabajo, las siguientes:

- 1.- Sería el encargado de solicitar las referencias de los solicitantes de créditos y recibir las respuestas, en el caso de los créditos amparados por la Resolución 99/11, realizando una búsqueda exhaustiva para conocer si tienen otras deudas con el BPA.
- 2.- Realizaría, de conjunto con otra persona autorizada de la sucursal, las visitas previas a las personas naturales que solicitan créditos. Pudiera también apoyar al personal que atiende a los usufructuarios en las visitas previas a realizar, cuando éstos solicitan créditos bancarios para conocer si tienen las condiciones necesarias para garantizar el pago de la deuda a contraer.

"Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales"

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Además haría las visitas a los TCP y OFGNE para comprobar que el negocio se desenvuelve en niveles adecuados, y que los recursos solicitados están en correspondencia con lo que se quisiera financiar.

- 3.- También verificará a los fiadores que sirvan de garantía al préstamo solicitado.
- 4.- Ejercería el control y seguimiento sistemático de los financiamientos entregados, mediante la comprobación física y documentada de la utilización de los mismos, así como el cumplimiento de las condiciones acordadas en los contratos sistemáticos y en los procedimientos bancarios. Estas visitas se realizarán con una mayor frecuencia en aquellos financiamientos vencidos o de altos riesgo, en la periodicidad que considere conveniente la oficina bancaria.
- 5.- Vigilar por el cabal cumplimiento de los términos y condiciones establecidos en el Contrato de financiamiento y de los procedimientos establecidos por el Banco en las distintas etapas de la entrega y recuperación de los préstamos, incluyendo el cobro de las comisiones e intereses bancarios, según el cronograma de pagos autorizados.
- 6.- Comprobaciones documentarias para verificar el destino de los fondos otorgados
- 7.- Comprobar la situación legal del cliente.
- 8.- Verificar de conjunto con el analizador responsabilizado, las actividades del cliente.
- 9.- Situación actual de las garantías recibidas, debiendo revisar semestralmente la validez y calidad de las garantías.
- 10.- Comprobar los pagos efectuados a partir de los financiamientos, los que deberán corresponderse con el destino autorizado.
- 11.- Visitar el local donde realiza su actividad el cuentapropista y efectuar verificación física de los inventarios y medios financiados, con vistas a observar si se mantienen las condiciones iniciales de cuando se aprobó el préstamo o si se han modificado algunas.
- 12.- Visitar el local donde se van a utilizar los materiales de construcción o pagar la mano de obra considerada en el créditos solicitado para comprobar relación entre los recursos solicitados y el destino a dar.
- 13.- Semestralmente informará a la Dirección Provinciales cumplimiento del Plan de verificaciones realizadas a TCP y OFGNE.

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

14.- En caso de detectarse que el financiamiento se haya utilizado en fines diferentes a los aprobados informará al especialista, para la toma de decisiones según lo instruido en las instrucciones bancarias.

15- En caso de que el cliente incumpliera los pagos acordados con la sucursal bancaria, lo visitaría para investigar las causas de los impagos.

16- El Supervisor crediticio participará en el Comité de Crédito de su sucursal (pudiendo ser miembro efectivo del mismo), donde informará el resultado de las visitas realizadas, ya sean previas o de seguimiento.

17- Será el encargado de darle seguimiento a la vigencia de las garantías, las que deberán ser evaluadas anualmente. Igualmente actualizará la situación de los fiadores, como es visitar el centro de trabajo de estos para reclamar el aval con el salario de los últimos 12 meses.

18- Cuando no sea cumplido un plazo de amortización o se haya llevado a vencido, el analizador informará al supervisor crediticio para que tome acciones encaminadas a recuperar la estabilidad de los pagos, quien visitará al deudor para alertarle sobre los impagos y tratar de buscar una solución.

Ante esta misma situación visitará a los fiadores para alertarles sobre la situación de los impagos y la probabilidad de ejecutar las garantías pactadas, de acuerdo a la clasificación de riesgo dada.

3.2. Validación de Criterio de Especialistas y propuesta de Indicadores seleccionados

No obstante el criterio objetivo de la necesidad de aprobar una plaza de especialista para darle seguimiento a los nuevos productos bancarios, al no tener el BANDEC experiencias en este sentido nos apoyamos en otras herramientas que nos ayudan a enfatizar la factibilidad de aplicar dicha estrategia.

Para ello consideraremos:

- 1.- Validación de criterios de especialistas
- 2.- Análisis de indicadores seleccionados.

Autora; Mildray Madrazo Gómez

3.2.1 Validación de Criterio de Especialistas

3.2.1.1. Selección del grupo de especialistas para la validación de Indicadores que evalúan la factibilidad del servicio de los Supervisores Crediticios en las Sucursales del Banco de Crédito y Comercio.

A los efectos de la investigación se seleccionaron 12 especialistas, a los que se le aplicó encuesta creada por la autora (Véase **Anexo No. 6**), la selección fue heterogénea y dentro de sus características se destacan las siguientes:

- Profesionales Universitarios como Contadores, Economistas e Ingenieros, Trabajadores del Sector Bancario, Técnicos medio en Contabilidad.
- Con experiencia laboral en el Sector Bancario superior a 5 años.
- Todos tienen información acerca del tema tratado en la investigación pues son trabajadores del Sector Bancario
- La vía para hacerle llegar la encuesta fue personal o por correo electrónico y utilizando esta misma forma se obtuvo la respuesta.

Recibiéndose diversos criterios que apoyan las sugerencias propuestas (Véase **Anexo No.7**).

3.2.1.2 Análisis de los resultados del Criterio de Especialistas

A continuación mostramos los resultados de las encuestas aplicadas a los especialistas:

Pregunta No 1: Conocimiento de los Nuevos Productos Bancarios

El 100%, -12 de los 12 trabajadores consultados declararon conocer los nuevos productos bancarios, lo que nos permite recibir respuestas sólidas y bien fundamentadas en el resto de las preguntas realizadas.

Pregunta No 2: ¿Cree usted que el personal del área comercial de las sucursales es suficiente para enfrentar estas nuevas tareas?

La totalidad de los encuestados plantearon que no es suficiente el personal de las sucursales

designado para cubrir estas nuevas ofertas de servicios, coincidiendo con lo expuesto en nuestro trabajo, ya que el análisis realizado con el tiempo que se dedica a atender actualmente a los clientes (según estudio realizado) nos demostró que ya hoy está

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez
saturado el tiempo de la jornada laboral de estos trabajadores.

Pregunta No3: ¿ Cuáles sería para usted la solución ante esta nueva disyuntiva?

11 de los 12 especialistas, para el 92%, consideran que es necesario habilitar una nueva plaza en el área comercial para enfrentar estos nuevos servicios con la calidad que caracteriza el trabajo bancario, y solo 1 dijo que no se prestara el servicio objetando que debían ir al Banco Popular de Ahorro, por ser ellos los líderes en la atención a particulares.

Pregunta No.4 Subordinación del nuevo especialista

Los 12 encuestados determinaron que la plaza propuesta debería ser subordinado del Gerente Comercial de la sucursal bancaria, pues su trabajo estaría interrelacionado con otros trabajadores de esa misma área.

Pregunta No 5 Las tareas bajo la responsabilidad del nuevo trabajador bancario

En esta pregunta se sugirieron varias tareas a realizar, siendo el resultado como sigue:

El 66% (8 compañeros) plantearon que el nuevo especialista propuesto sería el encargado de solicitar las referencias necesarias para conocer si el solicitante del crédito tiene otras deudas con oficinas bancarias, o si es fiador de otras personas, sin embargo el resto de los encuestados plantearon su inconformidad al plantear que si esta tarea requiere de plena confianza y discreción en la persona que la realizaría, y el trabajador designado es de la propia sucursal no habría grandes problemas sin embargo si fuera de nueva captación no se debería dejar bajo su responsabilidad.

A pesar de que todos votaron porque pudiera participar en el Comité de Crédito, no fue unánime la decisión de que fueran miembros efectivos , decidiéndolo así el 34 % (4), ya que los otros 8 pensaron que siendo ellos miembros efectivos se resolvería la situación creada actualmente con la imparidad de los miembros para realizar la votación de los acuerdos.

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Los 4 especialistas que revocaron esta idea, decidieron que pudieran ser invitados permanentes a las sesiones del Comité de Crédito de las sucursales del BANDEC.

Para otras tareas propuestas a realizar hubo uniformidad de criterios en:

- Participaría en la verificación de los fiadores
- Comprobarían la situación legal del cliente
- Revisaría semestralmente la validez y calidad de las garantías
- En caso de detectar que el financiamiento no ha sido utilizado responsablemente lo informaría al especialista de Banca Personal de la Sucursal para la toma de decisiones
- En caso de impagos realizaría la visita al incumplidor
- Informaría a la Dirección Provincial el cumplimiento del plan de verificaciones a Trabajadores por Cuenta Propia y Otras Formas de Gestión no Estatal
- Sería el encargado de darle seguimiento a la vigencia de las garantías, visitando el centro de trabajo de los fiadores.

Pregunta No.6 Factibilidad de la plaza

Los 12 especialistas involucrados en el estudio, coincidieron en plantear que la aprobación de una plaza, como lo hemos propuesto en el presente trabajo ayudaría al control, seguimiento y de los préstamos dados, confirmando este estudio que sería una persona cuyo contenido principal serían los Nuevos Productos Bancarios.

Pregunta No.7 Práctica en otras oficinas

Los 12 encuestados coincidieron en afirmar que es aplicable esta variante en otras oficinas del Sistema Bancario que oferten estos servicios a la población , como es el caso de las del Banco Popular de Ahorro, apoyando esta decisión unánime , ya que ellos cuentan con los Gestores Cobradores, pero estos trabajan directamente con la

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

población, es decir su área de atención es externa a la oficina bancaria, y como planteamos en el capítulo No 2 de este trabajo, es importante el control de los riesgos tanto en las áreas internas de los bancos como fuera de ellos.

3.2.2. Análisis de indicadores seleccionados

En cuanto a la aplicación de los indicadores, con el objetivo de valorar la factibilidad de la creación una plaza para el control y seguimiento de los créditos aprobados recientemente a dar a la población tenemos:

Indicadores de Eficiencia (véase **Anexo No.8**):

$$1- \text{Índice de Gasto por Ingreso Obtenido} = \frac{\text{Gasto de Salario}}{\text{Total Cobrado}}$$

Con la aplicación del primer indicador de Eficiencia, que expresa el comportamiento del Gasto de Salario con relación al total cobrado, por ser una nueva experiencia en el BANDEC haremos el análisis considerando el gasto de salarios de las dos posibles categorías a darle en la sucursal a la plaza propuesta

Plaza a ocupar	Gasto de Salario	Total Cobrado	Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado	Unidad de Medida
Similar a Gestor de Neg. B	\$410,00	Igual o mayor a \$410,00	Para que sea favorable debe ser menor a \$1.00, mientras más pequeño mejor	pesos
Gestor de Negocios C	\$312,00	Igual o mayor a \$312,00	Para que sea favorable debe ser menor a \$1.00, mientras más pequeño mejor	pesos

Tabla No. 3.1 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado
Fuente: Elaboración propia

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

$$1- \text{Indice de Gasto por Ingreso Obtenido} = \frac{\text{Gasto de Salario}}{\text{Total Ingreso}}$$

El resultado al analizar la relación Gasto de Salario contra el Total Ingreso, muestra la rentabilidad que ofrece el proceso de recuperación de financiamientos desempeñado por los Supervisores Crediticios, el rango concebido es inferior a 1,00 peso.

En este cálculo se considera en el denominador no solo lo cobrado por la gestión del Supervisor Crediticio sino también por el total de los ingresos de la sucursal, por lo tanto debe ser inferior al calculado anteriormente.

$$2. \text{Indice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos} = \frac{\text{Ingreso}}{\text{Gastos de Salario}}$$

Esta relación, Ingreso contra el Gasto de Salario, se indica el rendimiento obtenido sobre los gastos generados. El resultado alcanzado debe arrojar valores por encima de 1,00 pesos,

Posible plaza a ocupar	Total Ingreso	Gasto de Salario	Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido	Unidad de Medida
Similar a la de Gestor de Negocios B	Igual o mayor a \$410,00	\$ 410,00	Para que sea favorable debe ser mayor a \$1.00, mientras mayor sea, mejor	pesos
Similar a la de Gestor de Negocios B	Igual o mayor a \$312,00	\$312,00	Para que sea favorable debe ser mayor a \$1.00, mientras mayor sea, mejor	pesos

Tabla 3.2 Índice de Rendimiento por ingreso obtenido

Fuente: Elaboración propia

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Indicador de Economía (véase **Anexo No.9**):

$$3.-\text{Rentabilidad general} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Total de ingresos}}$$

Este indicador siempre debe ser superior a la unidad, considerando que los resultados de la sucursal deben mejorar, pues con un solo trabajador (en nuestro caso el propuesto Supervisor crediticio, se garantizarían más ingresos, por una mayor recuperación de los compromisos contraídos por parte de los clientes.

De considerarse los ingresos por intereses a cobrar, tendríamos en cuenta que si el cliente adelanta plazos se tendrían que recalcular los intereses, porque utilizaría menor tiempo el dinero prestado, pero nunca el resultado debe ser inferior a 1,00.

Para puntualizar los resultados de los indicadores ya vistos podemos demostrar que no sería muy difícil lograr un resultado positivo, según mostramos a continuación: (Utilizaremos solo los más significativos)

Concepto a financiar	Importe mínimo a financiar	Promedio mensualidad considerando plazo de 5 años*	Promedio de personas que se necesitan paguen para cubrir el salario de un mes si el Supervisor fuera Gestor B	Promedio de personas que se necesitan paguen al mes para cubrir el salario mensual si el supervisor crediticio tuviera plaza C
Trabajadores por cuenta propia	\$ 3,000,00	\$ 50,00	8,2 personas	6,2 personas
Materiales de la construcción y /o pago de mano de obra	\$ 1 000,00	\$ 16,67	24,5 personas	18,7 personas

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

(*) Por ser los más solicitados

Se demuestra claramente que a pesar de haberse considerado los importes mínimos a prestar por los nuevos productos bancarios y buscando la mensualidad baja, al considerar 60 meses como tiempo promedio posible a solicitar, el importe a cobrar por el banco supera en todos los casos el gasto de salario en que se incurriera para cumplir con las obligaciones contraídas con el Supervisor Crediticio propuesto en nuestro trabajo, independientemente de que éste ocupara una plaza de Gestor de Negocios B, o si fuera de Gestor de Negocios C.

Por otra parte el número de personas necesarias a pagar para garantizar la factibilidad de la nueva plaza es ínfimo al compararlo con la cantidad de clientes que se interesan por los nuevos productos bancarios, por lo que de ser necesario visitar al menos a este número de personas dándole seguimiento por posibles impagos, no sería de mayor orden la complejidad del asunto.

Con relación al Índice de recuperación de acuerdo a la clasificación de riesgo podemos decir que (véase **Anexo No.10**):

$$\text{Índice de recuperación de Alto Riesgo} = \frac{\text{Cartera de préstamos en alto riesgo recuperados}}{\text{Cartera de préstamos asociados}} \times 100$$

La relación Cantidad de Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Supervisor contra la Cantidad de Préstamos Asociados, indica la recuperación sobre los préstamos que se encuentran en esta categoría, mientras mayor sea esta relación mejor será la gestión de cobro del trabajador en cuestión y menor pudiera ser el índice de morosidad de la oficina bancaria a la que pertenece este cliente, pues los clientes con una alto nivel de riesgo son propensos a no pagar las deudas contraídas y trasladar los compromisos no cumplidos a créditos vencidos.

No obstante debemos aclarar que en buena medida no debería existir préstamos en alto riesgo, si el análisis previo fue eficiente, pero como pueden surgir imprevistos en

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

el transcurso del tiempo comprendido en la vigencia del crédito aprobado, se propone el análisis de este índice.

Por no ser un indicador favorable, para conocer su evolución y diagnosticar buena gestión por parte del Supervisor Crediticio, se debe comparar con resultados similares pero en momentos anteriores

Índice de Recuperación de los Préstamos en Riesgo Medio = $\frac{\text{Cartera de Préstamos en riesgo medio recuperados}}{\text{Cartera de préstamos asociados}} \times 100$

La relación Cantidad de Préstamos en Riesgo Medio Recuperados por Gestor frente a la Cantidad de Préstamos Asociados muestra el índice de recuperación de los préstamos ubicados en esta categoría.

Mientras más alto sea este índice mejor resultado tendremos, pues nos indicaría que la gestión de nuestro supervisor crediticio ha incidido en la recuperación de préstamos clasificados con un riesgo medio, es decir que tienen alguna dificultad para recuperarse. Debemos decir que siempre debe realizarse una comparación con períodos anteriores para poder determinar si el comportamiento es favorable o no , pues no debieran existir clientes con estas características si el análisis previo a la aprobación del crédito fue adecuada, a no ser que surgieran imprevistos en el período posterior a dicha etapa.

Índice de recuperación sobre recuperado Los préstamos en riesgo mínimo = $\frac{\text{Cantidad de préstamos en riesgo mínimo recuperados}}{\text{Cantidad de préstamos asociados}} \times 100$

Con la aplicación de este Indicador se demuestra la relación Cantidad de Préstamos en Riesgo Mínimo Recuperados por Supervisor con respecto a la Cantidad de Préstamos Asociados. A partir del cálculo realizado se llegaría a la conclusión que los préstamos que se encuentran en esta categoría (Riesgo Mínimo) recuperados garantizarían un buen trabajo por parte del Supervisor Crediticio, desde el primer momento, es decir

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

desde el análisis previo a la aprobación de lo solicitado por el cliente y en el seguimiento del mismo.

Como un índice general podríamos calcular el índice de recuperación total gracias a la gestión del nuevo trabajador propuesto en nuestro trabajo y pudiéramos lograr al considerar los siguientes datos:

$$\text{Indice de recuperación sobre la Cantidad de préstamos asociados sucursal} = \frac{\text{Cant. total de préstamos recuperados en la sucursal} \times \text{Cantidad de préstamos aprobados}}{100}$$

El Índice de Recuperación sobre la Cantidad de Préstamos Asociados refleja la relación entre la Cantidad de Préstamos Recuperados por el Supervisor Crediticio ya mencionado en nuestro trabajo y los préstamos existentes según las nuevas opciones dadas a la población.

Es decir que este índice se determinaría por el total de los nuevos préstamos entregados, sin considerar el nivel de riesgo en que se encuentren, y para medir efectividad se compararían con períodos anteriores, que en esta primera etapa pudiera ser el mes anterior al analizado y cuando hayan transcurridos los primeros doce meses la comparación tomaría como período base igual mes pero del año anterior

Como ejemplo de todo lo que hemos visto hasta aquí podemos resumirlo en la siguiente tabla:

u/medida= unidad

Indice	Real actual mes	Real anterior mes	Variación	Observación
Indice recup, nivel de riesgo alto				
Indice recup, nivel de riesgo medio				
Indice recup. Nivel de riesgo				

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

bajo				
Indice de recup. total				

Como mismo hemos analizado hasta aquí la eficiencia de la recuperación de los préstamos dados, gracias a la función del Supervisor Crediticio, podríamos revisar estos índices pero considerando el importe de las deudas, es decir:

$$\text{Indice de recuperación de los préstamos en riesgo alto} = \frac{\text{Saldo de préstamo en riesgo alto recuperados} \times 100}{\text{Saldo total de préstamos en riesgo alto}}$$

$$\text{Indice de recup. de los préstamos en riesgo medio} = \frac{\text{Saldo de prést. en riesgo medio recup.} \times 100}{\text{Saldo total de préstamos en riesgo medio}}$$

$$\text{Indice de recup. de los préstamos en riesgo bajo} = \frac{\text{Saldo de préstamo en riesgo bajo recup.} \times 100}{\text{Saldo total de préstamos en riesgo bajo}}$$

$$\text{Indice de recuperación de los préstamos en riesgo total} = \frac{\text{Saldo de préstamo recuperados} \times 100}{\text{Saldo total de préstamos}}$$

Que se resumiría al cierre del mes que se analice de la siguiente manera u/medida= pesos

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC ante los productos financieros otorgados a las personas naturales”

Capítulo III Estrategias a considerar para el análisis, aprobación y seguimiento en el BANDEC, de los nuevos productos bancarios prestados a la población

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Indice	Real mes actual	Real mes anterior	Variación	Observación
Indice recup, nivel riesgo alto				
Indice recup, nivel riesgo medio				
Indice recup. Nivel riesgo bajo				
Indice de recup. total				

Debemos aclarar que de no tener la Oficina Bancaria la forma de clasificar el nivel de riesgo en que se encuentra cada deuda de los clientes asociados a nuestro tema de análisis, solo se tomaría como referencia el índice total para la cantidad y para los importes

Resumiendo podemos decir que el análisis de la recuperación de los créditos, constituye una herramienta para considerar la calidad del trabajo y nivel de recuperación logrado gracias a la acción de los Supervisores Crediticios y es otra estrategia a proponer en nuestro trabajo.



Conclusiones

Autora: Mildray Madrazo Gómez

Una vez realizado nuestro trabajo de diploma, llegamos a las siguientes conclusiones:

1.- El BANDEC asume la prestación de recursos financieros a diferentes sectores de la población con un área comercial en sus sucursales colmada de trabajo.

2.- Al contar el BANDEC con un escaso número de trabajadores en el área comercial de sus sucursales, se le reduce grandemente el tiempo disponible para poder realizar visitas de seguimiento a los clientes que han recibido créditos.

3.- Con la indicación de aplicar lo aprobado en la Resolución 99-2011 del BCC en las sucursal del Banco comercial BANDEC, es necesario establecer una serie de estrategias que permitan la recuperación de los nuevos préstamos a dar, siendo ellas :

- a) Analizar la clasificación de riesgos de los préstamos a dar a la población, según las indicaciones dadas en la Resolución 99/ 2011 del BCC
- b) Aprobar una plaza en el área comercial de las sucursales del BANDEC que atienda estos nuevos productos bancarios a la que pudieras llamar Supervisor Crediticio.
- c) Aplicar previamente una serie de indicadores y razones financieras que permitan conocer la cantidad de plazas factibles a ampliar por los conceptos ya mencionados

4.- Lo anterior pudiera resolverse con la aprobación de una plaza denominada Supervisor Crediticio el que tendría un rol importantísimo en el control, análisis, otorgamiento y seguimiento de los créditos aprobados a partir de poner en vigencia la Resolución 99/11.

5.- El Supervisor Bancario desempeñaría funciones muy específicas dentro y fuera de la oficina bancaria, siempre encaminadas a incrementar la calidad del análisis de riesgo a realizar a los solicitantes de los nuevos préstamos bancarios autorizados y superar la probabilidad de recuperación.

6.- Esta experiencia puede ser aplicada a todas las sucursales del BANDEC y de ser aceptada por las agencias del BPA, también sería factible su aplicación.



Recomendaciones

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales”

Recomendaciones

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Recomendamos:

Para lograr un efectivo control, análisis, aprobación y seguimiento de los créditos aprobados a dar mediante lo regulado en la Resolución 99/2011 del BCC , en los Bancos Comerciales BANDEC, se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

- 1.- Analizar los activos crediticios de la cartera de personas naturales , partiendo de su clasificación de riesgos.
- 2.- Aprobar plaza de especialista en el área comercial de las sucursales que responda al nombre de Supervisor Crediticio, quien será responsable (único o de conjunto con otro analizador) de hacer visitas previas y de seguimiento a los clientes amparados por la Resolución 99/2011 del BCC. , enfrentando otras tareas como solicitar referencias, investigar y dar seguimiento a los fiadores que se nombren, así como darle seguimiento a otras garantías en caso de impagos, informará a la Dirección Provincial todo lo relacionado con esta actividad.
- 3.- Aprobar al Supervisor Bancario como miembro efectivo del Comité de Crédito
- 4.- Aplicar razones financieras que nos permitirá determinar la factibilidad de la aprobación



Bibliografía

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales”

Bibliografía

Autora; Mildray Madrazo Gómez

- Banco Central de Cuba. (1998). El sistema bancario y financiero de Cuba.
- Banco Central de Cuba. (1999). El sistema bancario y financiero de Cuba.
- Banco Central de Cuba. (2011). Resolución 99.
- Casilda Béjar, R, Lamothe, P., & Monjas, M. (1998). *La banca y los mercados financieros*. Madrid: Alianza.
- 1Garcia, Diaz, Carlos, Mario. (2006). Ingeniería Financiera, Informes de investigación. <http://webcache.googleusercontent.com>.
- BANDEC. (2011a). Manual de Instrucciones y Procedimientos BANDEC.
- BANDEC. (2011b). Manual de Instrucciones y Procedimientos BANDEC.
- BANDEC. (2011c). Manual de Instrucciones y Procedimientos BANDEC.
- BANDEC. (2011d). Manual de Instrucciones y Procedimientos BANDEC.
- BANDEC. (2011e). Proyecto de Misión Fundamental y Visión del Banco Nacional de Cuba. La Habana.
- BANDEC. (2001). Registro Gral. de Bancos e Instituciones no Bancarias.
- Borrás, F. (2000). *Cuba. Banca y Seguros. Una aproximación al mundo empresarial*. La Habana.
- Campos, D. P. (2007). *Procedimiento para la mejora de la calidad de procesos en SEPSA Cienfuegos*. Ucf , Cienfuegos.
- Cómo definir indicadores. (n.d.). <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/90.htm>.
- Crosby, P. (1979). *La calidad no cuesta*. México: Mc Graw Hill.
- Cuba: Consolidación de la reanimación económica. (1995). *Economía y Desarrollo*, 2.
- Cuervo García, A, Saiz, L. R., & Gamir, J. A. P. (1998). Manual del SF Español.
- Cuervo, Alvaro, Rodríguez, L, Parejo, J.A, & Calvo, A. (1995). *Manual del sistema financiero español*. Barcelona: Ariel.
- Definición de indicadores. (n.d.). http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion_de_indicadores.html. Retrieved February 23, 2011, .

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales”

Bibliografía

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Deming, E.W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

E.W Deming. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Evolución de la Banca en la República de Cuba. (1998). .

Feigenbaum A.V. (1992). *Control de la Calidad*. México: Continental.

Feigenbaum, A. (1992). *Control de la Calidad*. Continental.

Fernández, José Hugo. (2000). Continua renovación del sistema bancario cubano. *Revista Business TIPS on Cuba*.

García, Á. C., Saíz, L. R., & Gamir, J. A. P. (2000). Manual del Sistema Financiero Español. <http://www.google.com/search>.

Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores. (2007). <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>.

Gutiérrez Pulido, Humberto. (1996). *Calidad Total y Productividad*. México: Mexicana.

Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonés*. Ciencias Sociales.

Juran J.M, & Gryna F.M. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México: Mc Graw-Hill.

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. (2006, de Enero de 23). .

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. (2006, February 15). .

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. (2011). .

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. (2011). .

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. (2011). .

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. (2011). .

Mochón Morcillo, Francisco, & Sánchez, A. M. (n.d.). *Consideraciones Generales sobre el SF Español*. Madrid.

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales”

Bibliografía

Autora; Mildray Madrazo Gómez

- Ortiz Salcedo, Libertad, Díaz, R. A., & Suárez, M. F. (n.d.). Alternativa para el cobro de créditos sociales a pensionados y jubilados que reciben sus ingresos en unidades de comercio interior. <http://www.bc.gov.cu/anteriores>.
- Revista del Banco Central de Cuba No.1. (2000, March). *Comité Editorial (CIBE)*.
- Revista del Banco Central de Cuba No.2. (1999, June). *Comité Editorial (CIBE)*.
- Revista del Banco Central de Cuba No.3. (1999, September). *Comité Editorial (CIBE)*.
- Revista del BCC. (2011). , No3.
- Salinas, J. (2002). Las instituciones del Sistema Financiero Español, Curso de Productos y Servicios Financiero. <http://www.google.com/search>.
- Sistema de gestión de la calidad/ fundamentos y vocabulario. (n.d.). . Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.
- Sistema de gestión de la calidad/ fundamentos y vocabulario. (n.d.). . Secretaría Central de ISO en Ginebra Suiza.
- Sistema de gestión de la calidad/ Requisitos. (n.d.). . Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.
- Soberón, Francisco. (1995). *Intervención en el acto por la conmemoración del 45 aniversario de la creación de la banca central en Cuba*. La Habana.
- Soberón, Francisco. (1997). *Intervención en la sesión plenaria de la Asamblea Nacional del Poder Popular*.
- Teg solutions desarrolla soluciones para mejorar la relación con los clientes y la toma de decisión en las empresas. (2011, March 15). <http://www.monografias.com>.
- Zamora Yanes, Yamila. (2010). *Aplicación de Indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en el Banco Popular de Ahorro Agrada de Pasajeros*. Cienfuegos.

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales”

Bibliografía

Autora; Mildray Madrazo Gómez



Anexos

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Anexo No. 1

Composición del sistema bancario cubano.



- 1) BANCO NACIONAL DE CUBA
- 2) BANCO POPULAR DE AHORRO(BPA)
- 3) BANCO DE INVERSIONES S.A.
- 4) BANCO METROPOLITANO S.A.(BANMET)
- 5) BANCO INTERNACIONAL DE COMERCIO S.A.(BICSA)
- 6) BANCO FINANCIERO INTERNACIONAL S.A.(BFI)
- 7) BANCO DE CREDITO Y COMERCIO (BANDEC)
- 8) BANCOS EXTRANJEROS EN CUBA

- 1) GRUPO NUEVA BANCA S.A.
- 2) COMPAÑIA FIDUCIARIA S.A.
- 3) FINANCIERA NACIONAL S.A.
- 4) RAFIN S.A.
- 5) FIMEL S.A.
- 6) FINALSE S.A.
- 7) FINAGRI S.A.
- 8) CADECA S.A.
- 9) CORPORACION FINANCIERA HABANA S.A.
- 10) FINCIMEX S.A.
- 11) ALFI S.A.
- 12) FINATUR S.A.
- 13) FINANCIERA IBEROAMERICANA S.A.
- 14) FINANCIERA S.A.
- 15) COMPAÑIA FINANCIERA S.A.
- 16) TRANSFIN S.A.
- 17) ARCAZ S.A.
- 18) FINTUR S.A.
- 19) GILMAR PROJET S.A.

- 1) HAVANA INTERNATIONAL BANK
- 2) ING BANK
- 3) NETHERLAND CARIBBEAN BANK
- 4) NATIONAL BANK OF CANADA
- 5) BANCO BILBAO VISCAYA S.A.
- 6) BANCO SABADELL S.A.
- 7) SOCIETE GENERALE
- 8) ARGENTARIA, CAJA POSTAL Y BANCO HIPOTECARIO S.A.
- 9) FRANSABANK SAL
- 10) BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE MEXICO
- 11) CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID
- 12) PROBANCA SERVICIOS FINANCIEROS S.A.

Además Oficinas de Representación de Instituciones Financieras No Bancarias Extranjeras :
Caribbean Finance Investment Ltd., Fincomex Limited Ltd

Commonwealth Development Corporation, Novafin Financiera S.A

Fuente: Revistas del BCC.

Anexo No. 2

Principales Funciones que realiza BANDEC en la Banca Personal.

Modalidades de ahorro:

Autora; Mildray Madrazo Gómez

- Cuentas de ahorro: todas las cuentas o depósitos que mantienen las personas naturales en nuestras sucursales bancarias y que constituyen pasivos u obligaciones para el Banco. Pueden ser: A la Vista, Depósito a Plazo Fijo y los Certificados de Depósitos.
- Asociadas a Tarjetas Magnéticas: estas constituyen una variante de las anteriores, por cuanto se instrumentan por medio de una tarjeta magnética, la cual es personal e intransferible. El número de cuenta mediante la cual se contratan, se encuentra en la sucursal bancaria en que se originan y se asocian a otro código de la cuenta en la sucursal electrónica donde radica su saldo. Estas cuentas presentan la ventaja de operar tanto en sucursales bancarias, como en cajeros automáticos, o terminales de punto de venta radicados en bancos, comercios y otros, con límites máximos de operaciones y saldos, renovables mediante acuerdos con las sucursales emisoras con lo cual se ofrece mayor seguridad a sus titulares quienes a su vez operan con una clave personal.
- Cuentas de Ahorro Especiales: son aquellas que clasifican dentro de las definiciones precedentes (salvo los Certificados de Depósitos), abierta a título individual y que por sus características propias requieren un tratamiento diferenciado. A saber: cuentas de menor representado, cuentas de menor sin tutela legal, cuentas de incapacitados, cuentas para la formación de fondos, etc.

Tipos de Cuentas: estas pueden ser individuales, indistintas o solidarias, conjuntas o mancomunadas.

Principales Anexo No. 3

Principales funciones que realiza BANDEC en la Banca Comercial.

- Fiscalizar el cumplimiento de todos los cobros y pagos, a cada sector tiene la resolución de cobro que deben cumplir a cabalidad.
- Ver y estudiar negocios potenciales con los clientes.
- Estudio detallado del mercado en la provincia.
- Analizar la evolución de la circulación monetaria de BANDEC, análisis de la entrada y salida de efectivo del banco. Estudio de la política monetaria: En caso que haya más

Autora; Mildray Madrazo Gómez

entrada que salida es favorable, llamado este caso, desemisión, si por el contrario, hay más salida que entrada de efectivo hay una emisión, que trae consigo desfavorablemente la falta de respaldo productivo.

- Servicio de Arrendamiento Financiero a Leasing.
- Dentro del descuento de efectos se efectúa el Factoring.
- Financiamiento al Sector Empresarial, Campesino y Cooperativo.
- El banco es el principal asesor financiero de estas empresas, se informa sobre rendimientos, financiamientos, pagos, entre otras informaciones.
- Recibir Solicitudes de Crédito de los clientes, donde se analiza de acuerdo a cada facultad de la sucursal según el cliente. Para formalizar el crédito o no, se realiza mediante criterio agrotécnico un Comité de Crédito, formado por el Director, Gerente, Contador Analizadores e invitados permanentes como: auditor y oficial de cumplimiento; aprobándose el crédito por mayoría. Existiendo dos modalidades de crédito, Crédito a Corto Plazo con un 5% y Crédito a Largo Plazo con un 7% de interés.

Anexo No. 4

Tasas de interés y plazos de amortización aplicables a los Créditos Sociales.

Ingresos mensuales del núcleo familiar	Tasa de interés a aplicar	Plazo máximo de amortización
Hasta CUP 225.00	2% anual	120 meses
Más de CUP 225.00 y hasta CUP 450.00	3% anual	120 meses
Más de CUP 450.00 y hasta CUP 600.00	4% anual	120 meses
Más de CUP 600.00 y hasta CUP 800.00	5% anual	60 meses
Más de CUP 800.00 y hasta CUP	6% anual	48 meses

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales”

Anexos

Autora; Mildray Madrazo Gómez

1000.00		
Más de CUP 1000.00 y hasta CUP 1500.00	6% anual	24 meses
Más de CUP 1500.00	No se otorgan créditos	

Anexo No.5

Límites máximos a aprobar en provincia

Modalidades de Créditos	Importe (MP)	Tiempo (meses)
TCP- Capital de Trabajo	10,0	18
TCP- Inversiones	20,0	60
Compra de Materiales de la construcción y/o pago de mano de obra	20,0	120
Compra de insumos agrícolas en tiendas del MINCIN	10,0	36

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Anexo No.6

Encuesta a realizar a los especialistas sobre los NPB:

1.- Conoce usted los NPB que se ofrecen a partir de dic/2011

_____ Si

_____ No

2.- Cree usted que el personal del área comercial sea suficiente para atender estas nuevas tareas:

_____ Si

_____ No (¿por qué?)

3.- Para usted ¿Cuál sería la solución ante esta limitante ?

_____ Crear una nueva sucursal

_____ No prestar el servicio

_____ Ampliar la jornada de trabajo

_____ Habilitar nueva plaza en el área comercial

4.- Este nuevo especialista respondería a:

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales”

Anexos

Autora; Mildray Madrazo Gómez

_____ El director de la sucursal

_____ Al gerente comercial

5.- Estima usted que entre las tareas que enfrentaría este nuevo especialista pudieran estar:

	SI	NO
a) Solicitar las referencias para el cálculo de la capacidad de pago	_____	_____
b) Visitar a las personas que solicitan el préstamo	_____	_____
c) Darle seguimiento a las personas que reciban el préstamo	_____	_____
d) Participar en el Comié de Crédito de la sucursal	_____	_____
- Presentando resultados de la visita realizada a los solicitantes	_____	_____
- Como miembro efectivo del Comité de Crédito	_____	_____
- Como invitado permanente	_____	_____
e) Verificará a los fiadores	_____	_____
f) Comprobar situación legal del cliente	_____	_____
g) Revisar semestralmente la validez y calidad de las garantías	_____	_____
h) En caso de detectar que el financiamiento no ha sido utilizado responsablemente informar al especialista de banca personal para la toma de decisiones		
i) En caso de impagos realizará visitas al cliente	_____	_____
j) Será el encargado de darle seguimiento a la vigencia de las garantías, comprobando la situación laboral de los fiadores	_____	_____
k) Informará a la Dirección Provincial en cumplimiento de las Visitas a Trabajadores por Cuenta Propia y a Otras Formas de Gestión no Estatal	_____	_____

Autora; Mildray Madrazo Gómez

6.- Cree usted que de aprobarse una nueva plaza con las características antes mencionadas, a la que se le pudiera nombrar “Supervisor Crediticio”, ayudaría a la recuperación de los préstamos dados.

_____ Si

_____ No

Justifique _____ -

7.- Esta experiencia tiene aplicación en otras Oficinas Bancarias:

_____ Si Pudiera ser en el BPA ? _____

_____ No

Anexo No.7

Resultados de la encuesta realizada a los especialistas sobre los NPB:

1.- Conoce usted los NPB que se ofrecen a partir de dic/2011

__12__ Sipara el 100 %

_____ No

2.- Cree usted que el personal del área comercial sea suficiente para atender estas nuevas tareas:

_____ Si

__12__ No (¿por qué?)..... (100%) (generalmente por tener mucho trabajo actualmente)

3.- Para usted ¿ Cuál sería la solución ante esta limitante ?

_____ Crear una nueva sucursal

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales”

Anexos

Autora; Mildray Madrazo Gómez

___1___ No prestar el servicio8%

_____ Ampliar la jornada de trabajo

___12___ Habilitar nueva plaza en el área comercial.....92%

4.- Este nuevo especialista respondería a:

_____ El director de la sucursal

___12___ Al gerente comercial.....100%

5.- Estima usted que entre las tareas que enfrentaría este nuevo especialista pudieran estar:

	SI	NO
a)Solicitar las referencias para el cálculo de la capacidad de pago	___8___	___4___
b)Visitar a las personas que solicitan el préstamo	___12___	_____
c) Darle seguimiento a las personas que reciban el préstamo (100%)	___12___	_____
d) Participar en el Comié de Crédito de la sucursal (100%)	___12___	_____
- Presentando resultados de la visita realizada a los solicitantes 100%	___12___	_____
- Como miembro efectivo del Comité de Crédito ...(66%)	___8___	_____
- Como invitado permanente(34%)		___4___

e)Verificará a los fiadores ...(100%)		___12___

f)Comprobar situación legal del cliente ...(100%)		___12___

g)Revisar semestralmente la validez y calidad de las garantías(100%)		___12___

h)En caso de detectar que el financiamiento no ha sido utilizado responsablemente informar al especialista de banca personal		

"Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales"

Anexos

Autora; Mildray Madrazo Gómez

para la toma de decisiones ...(100%) ___12___

i) En caso de impagos realizará visitas al cliente ...(100 %) ___12___

j) Será el encargado de darle seguimiento a la vigencia de las garantías, comprobando la situación laboral de los fiadores...(100%) ___12___

k) Informará a la Dirección Provincial en cumplimiento de las Visitas a Trabajadores por Cuenta Propia y a Otras Formas de Gestión no Estatal(100%) ___12___

6.- Cree usted que de aprobarse una nueva plaza con las características antes mencionadas, a la que se le pudiera nombrar "Supervisor Crediticio", ayudaría a la recuperación de los préstamos dados.

___12___ Si (100 %)

_____ No

Justifique _____ -

7.- Esta experiencia tiene aplicación en otras Oficinas Bancarias:

___12___ Si (100%) Pudiera ser en el BPA ? _____

_____ No

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Anexo No. 8

**Tabla de Indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Supervisores Crediticios.
INDICADORES PARA MEDIR EFICIENCIA**

Indicadores	Unidad de medida	Fórmula	Interpretación
Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado	pesos	$\frac{\text{Gasto de Salario}}{\text{Total Cobrado}}$	Expresa el comportamiento del Gasto de Salario con relación al Total Cobrado.
Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido	pesos	$\frac{\text{Gasto de Salario}}{\text{Total Ingreso}}$	Expresa cómo se comporta el Gasto generado por concepto de salarios con los ingresos obtenidos, ya sea por los intereses como por los recargos que son ingresados al Banco al efectuar los cobros.
Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido.	pesos	$\frac{\text{Ingreso}}{\text{Gasto de Salario}}$	El resultado se obtiene de la diferencia entre los ingresos generados por intereses y recargos y gastos incurridos en el proceso (Gasto de salario).

Anexos

Autora; Mildray Madrazo Gómez

			Los valores deben ser lo mayor posible, lo que indicará un mejor rendimiento del indicador que se esté comparando con respecto a los gastos incurridos.
Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido	pesos	$\frac{\text{Resultado}}{\text{Gasto de Salario}}$	Ambos miden la tasa de rendimiento en la operación, o sea el rendimiento obtenido sobre los gastos generados.

Anexo No.9

INDICADORES PARA MEDIR ECONOMÍA

Indicadores	Unidad de medida	Fórmula	Interpretación
Índice de Gastos Reales.	pesos	$\frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$	Comparar los gastos en que se debían incurrir, con los gastados. Estos deben ser menores o igual a 1, de lo contrario el monto de los gastos y resultados reales supera a los planificados.

Anexo No.10

INDICADORES PARA MEDIR EFICACIA

Indicadores	Unidad de medida	Fórmula	Interpretación
Índice de Recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Alto.	%	$\frac{\text{Cantidad de Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Supervisor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100$	Expresa la eficacia del Supervisor Crediticio para lograr la recuperación de los préstamos en esta categoría

Índice de recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Medio.	%	$\frac{\text{Cantidad de Préstamos en Riesgo Medio Recuperados por Supervisor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100$	Expresa la eficacia del Supervisor Crediticio para lograr el mínimo de préstamos en esta categoría,
Índice de recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Mínimo.	%	$\frac{\text{Cantidad de Préstamos en Riesgo Mínimo Recuperados por Supervisor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100$	Mide la actividad desempeñada por el Supervisor Crediticio para lograr la mayor cantidad de préstamos recuperados

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales”

Anexos

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Índice de Recuperación sobre la Cantidad de Préstamos Asociados.	%	$\frac{\text{Cantidad de Préstamos Recuperados por Supervisor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100$	Evalúa el total recuperado, sin tener en cuenta la categoría en que se encuentre el financiamiento, en correspondencia a la cantidad de préstamos asociados al Supervisor
--	---	---	---

Índice de recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Alto.	%	$\frac{\text{Importe de Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Supervisor}}{\text{Importe Préstamos Asociados}} \times 100$	Expresa la eficacia del Supervisor Crediticio para lograr el mínimo de préstamos en esta categoría, pero en valores .
Índice de recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Medio.	%	$\frac{\text{Importe de Préstamos en Riesgo Medio Recuperados por Supervisor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100$	Mide la actividad desempeñada por el Supervisor Crediticio para lograr el mayor importe de préstamos recuperados

“Estrategia de la Banca Comercial BANDEC, ante los productos financieros otorgados a personas naturales”

Anexos

Autora; Mildray Madrazo Gómez

Índice de recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Mínimo..	%	$\frac{\text{Importe de de Préstamos en riesgo mínimo Recuperados por Supervisor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100$	Evalúa la relación de préstamos (en valores) recuperados por el Supervisor Crediticio y que se encontraban en riesgo mínimo
Índice de Recuperación sobre la Cantidad de Préstamos Asociados		$\frac{\text{Importe de de Préstamos total Recuperados por Supervisor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100$	Evalúa la relación de préstamos (en valores) recuperados por el Supervisor Crediticio

Fuente: Elaboración Propia.