



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

“Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables

CUM PALMIRA

TRABAJO DE DIPLOMA

Tesis en opción al título profesional de Licenciatura en Contabilidad

TITULO: “Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Palmira”.

AUTOR: Yaimara Alonso Gándara

TUTOR: Lic. Jany Rodríguez Tamayo

CONSULTANTE: MSC Ellen Rodríguez Acosta

“Año 54 de la Revolución” Curso

Disciplina: Finanzas

2011-2012

AVAL DE LA INVESTIGACIÓN.

A través de la presente certifico que el trabajo de Diploma Titulado: “Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Palmira”, período 2011- 2012, realizado por la estudiante de Contabilidad y Finanzas Yaimara Alonso Gándara y Tutorado por la Lic. Jany Rodríguez Tamayo, cumple con todos los requisitos técnicos y da muestra como esta la situación de la Sucursal partiendo de la utilización de datos reales.

Este trabajo constituye un valioso aporte para nuestra organización, ya que brinda al Consejo de Dirección un instrumento de control sobre la calidad del servicio que prestan los Gestores Cobradores y la recuperación de los financiamientos otorgados.

Se aprueba la Tesis para su discusión pública.

Certifica y Avala la misma:

Firma,

Directora

Mairelys Tarrío Cabezas

“Año del 54 de la Revolución.”



Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos " Carlos Rafael Rodríguez " como parte de la culminación de los estudios en la Especialidad en Licenciatura en Contabilidad y Finanzas; autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor

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

Firma del Tutor

Información Científico – Técnica
Nombre y Apellidos. Firma

Informático. FCEE
Nombre y Apellidos. Firma

Pensamiento



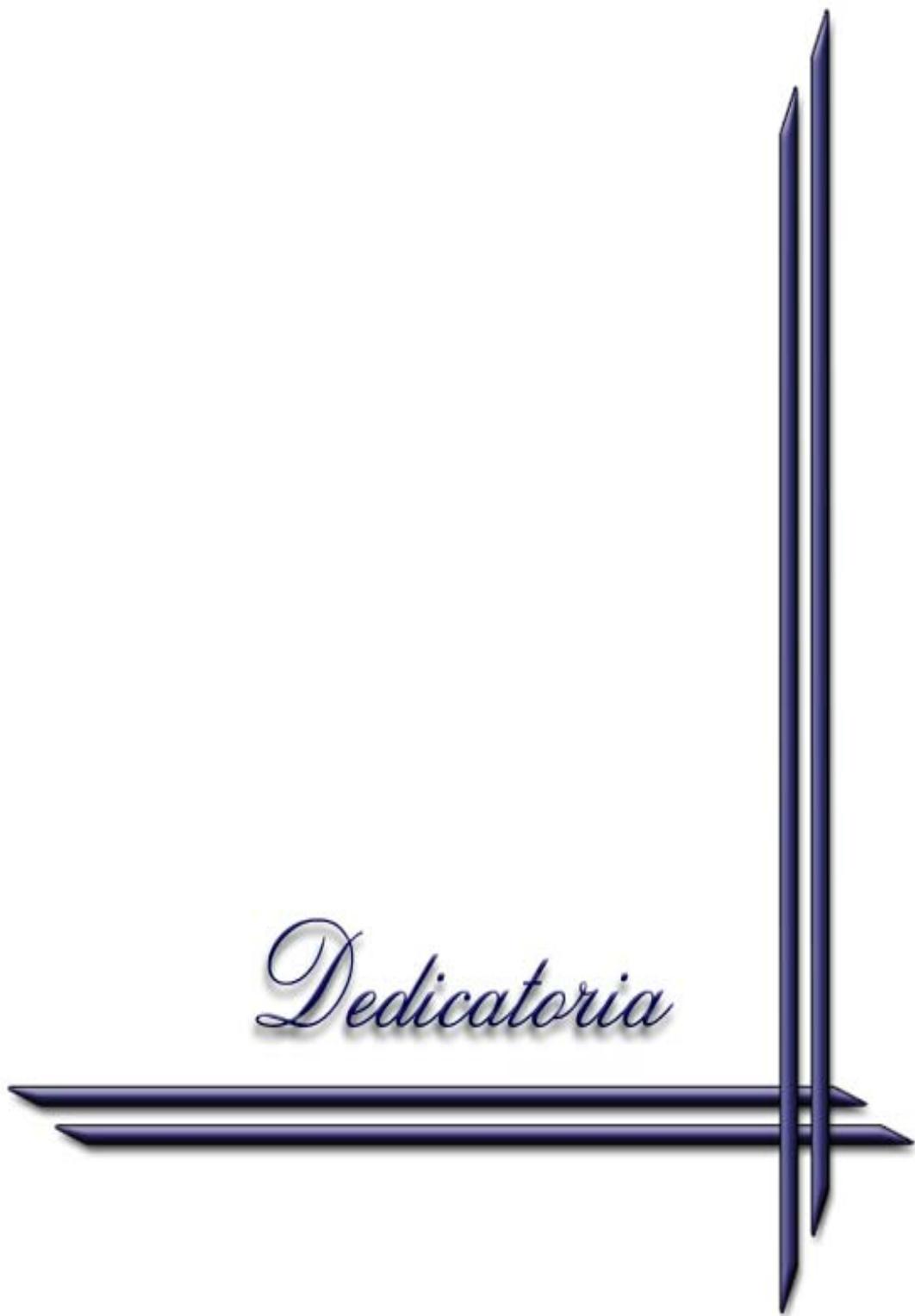
Pensamiento

“Si no existe la organización, las ideas, después del primer momento de impulso, van perdiendo eficacia”.

Ernesto Rafael Guevara de la Serna



Dedicatoria



Dedicatoria

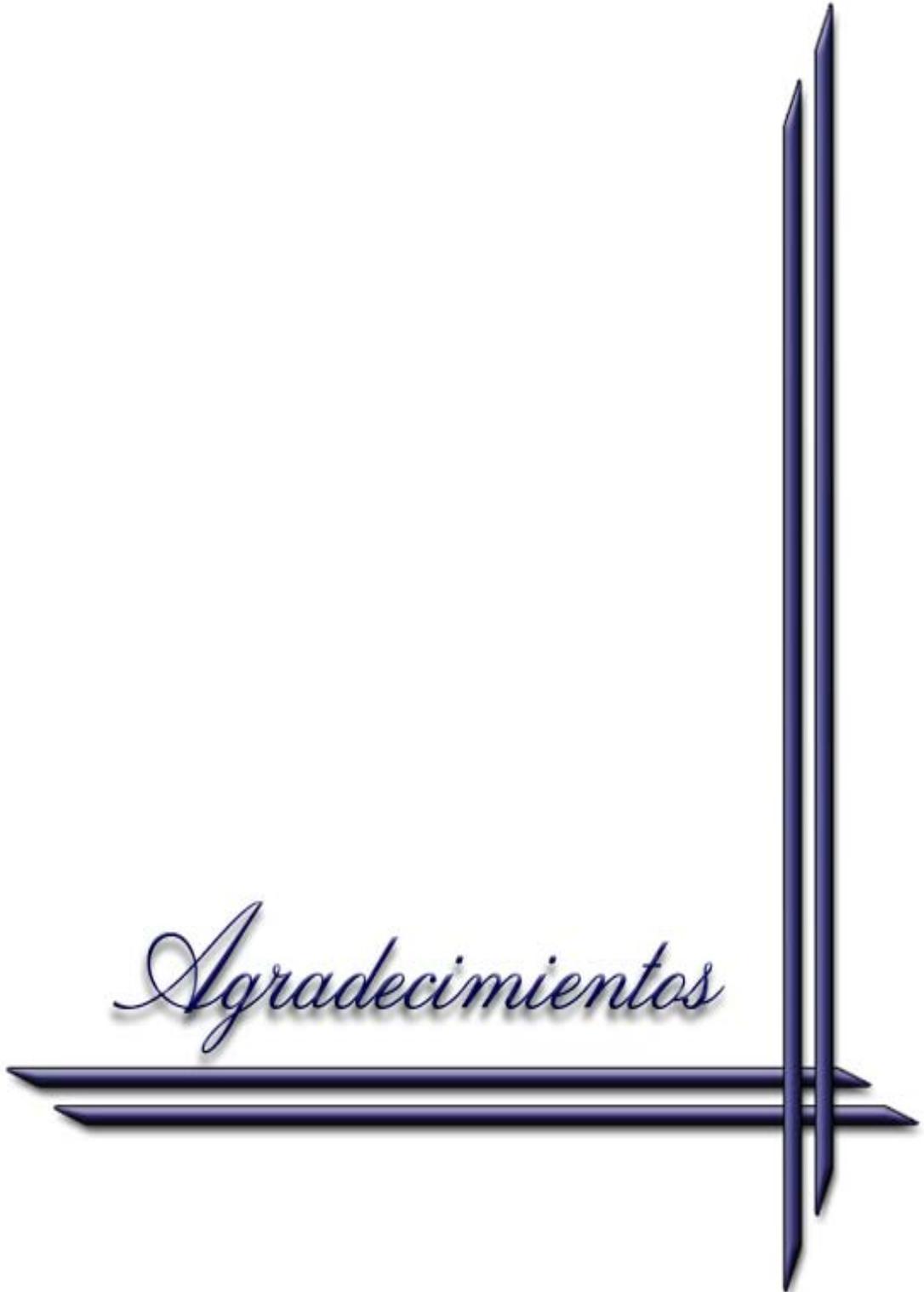
A mi hijo y esposo por el apoyo que siempre me brindan para que logre todas mis metas.

A mis padres, por ser parte de esta etapa de mi vida y por su amor infinito.

A mi hermana por ser mi apoyo incondicional.

A los que no están pero que me estimularon en mi carrera.

Agradecimientos



Agradecimientos

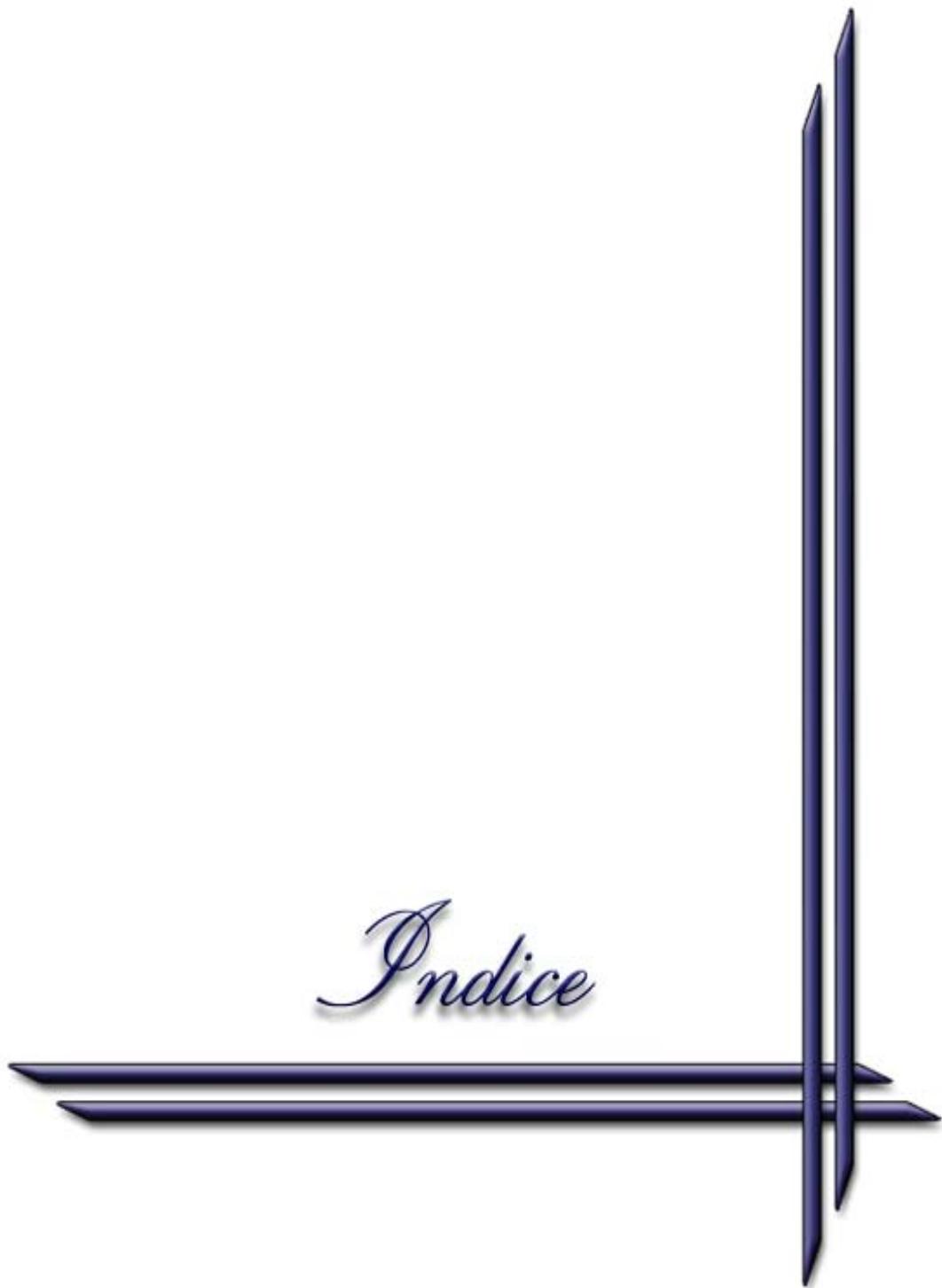
Es tarea difícil dar un orden prioritario al ofrecer mis agradecimientos, puesto que tuve el apoyo de muchas personas.

A mi tutora Jany Rodríguez Tamayo por su dedicación constante y por el apoyo en el momento que pensé que la cuesta era muy alta, además por sus conocimientos en investigación que ayudaron a perfeccionar mi trabajo.

A Julio Borges Mato gerente de efectivo y Mairelys Tarrío Cabezas directora del Banco Popular de Ahorro de Palmira los cuales hicieron posible que esta investigación se lleve a cabo.

A todas las personas que me han brindado su apoyo, aunque no las nombre y que han estado cerca de mí, en cada paso de mi investigación contando en todo momento con su ayuda, muchas gracias.

Indice



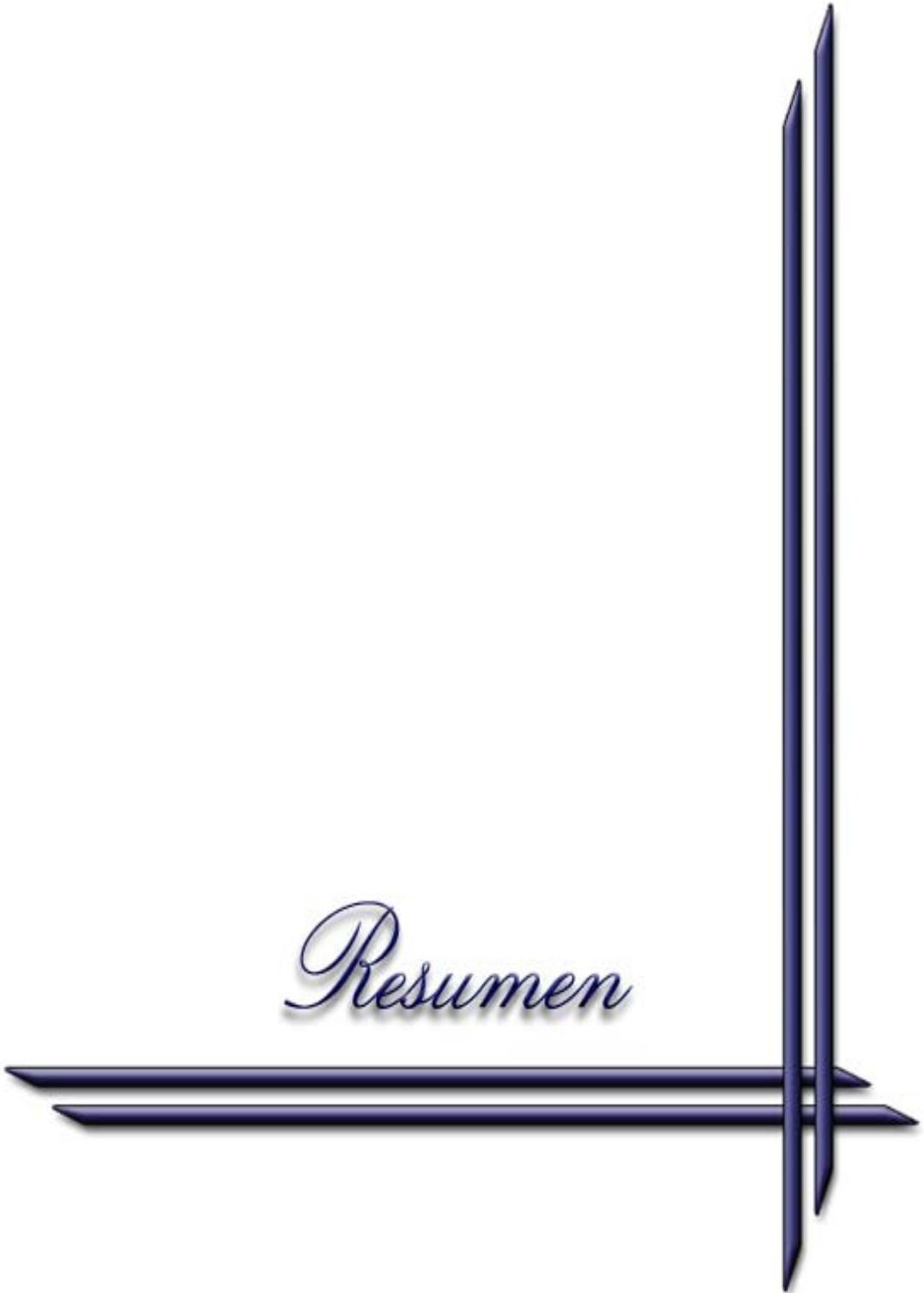
ÍNDICE

MATERIA

PÁG.

	Introducción.....	
CAPÍTULO I.	Generalidades teóricas.....	
1.1	Instituciones Bancarias. Clasificación de los bancos.....	
1.2	El Sistema Bancario Cubano. Los Bancos Comerciales y sus características.....	
1.3	Características generales de los préstamos bancarios (Créditos Personales, Ley General de la Vivienda, Créditos Sociales y Créditos para la compra de Materiales de Construcción y/o pago del servicio de la Mano de Obra).	
1.3.1	Créditos Personales.	
1.3.2	Ley General de la Vivienda.	
1.3.3	Créditos Sociales.	
1.3.4	Créditos para la compra de Materiales de Construcción y/o pago del servicio de la Mano de Obra.	
1.4	Tipos de riesgo que enfrenta el BPA en los financiamientos que otorga a personas naturales. Clasificación.	
1.5	La calidad en el servicio.	
1.6	Clasificación de indicadores.	
CAPÍTULO II.	Caracterización de la sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro de Palmira.	
2.1	Caracterización del Banco Popular de Ahorro, Sucursal 4642.	
2.2	Diagnóstico de los préstamos en la Sucursal 4642.	
2.3	Caracterización de los Gestores Cobradores.	
CAPÍTULO III.	Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores.	
3.1	Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores.	
	Conclusiones.	
	Recomendaciones.....	
	Bibliografía.	
	Anexos.	

Resumen



Autor: Yaimara Alonso Gándara

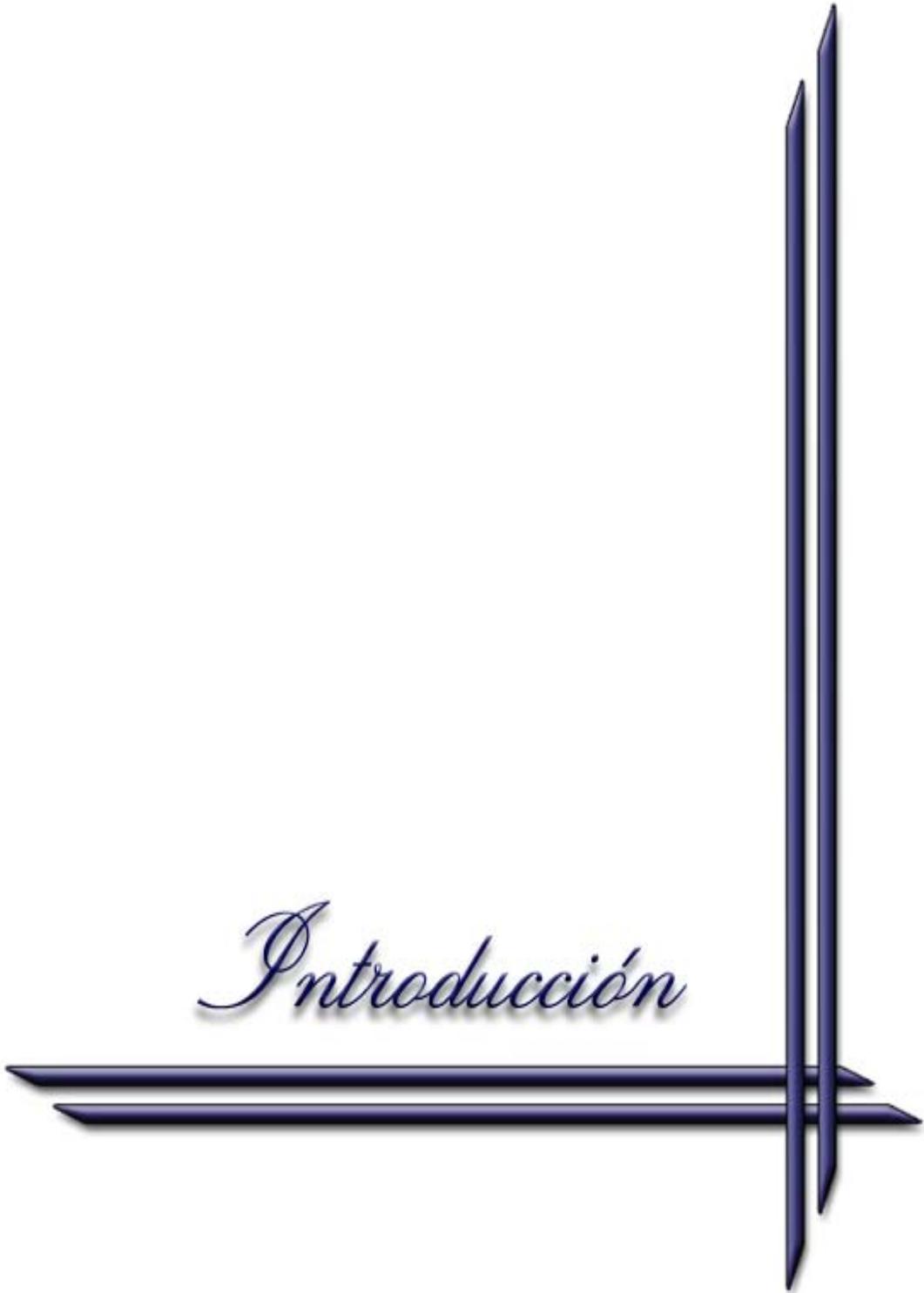
El Trabajo de Diploma titulado **Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en el Banco Popular de Ahorro Palmira**, fue realizado en la Sucursal 4642 de la provincia de Cienfuegos; siendo su objetivo general aplicar Indicadores para evaluar de la calidad del servicio de los Gestores Cobradores para la recuperación de los financiamientos otorgados a personas naturales por la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro (BPA) Palmira. La aplicación de los Indicadores de eficiencia, economía y eficacia permite a los directivos del BPA, conocer el comportamiento del servicio que prestan los Gestores Cobradores y trazar estrategias para elevar la calidad en el mismo. De forma general los resultados apuntan hacia el logro de eficiencia y economía; no obstante, el indicador de eficacia no muestra valores favorables. Se emplearon en la investigación métodos y técnicas como: encuesta, entrevistas y estadísticas, además de realizar una extensa revisión bibliográfica que recoge puntos de vista de diferentes autores acerca del tema en estudio, arribándose a conclusiones y recomendaciones de gran utilidad para la institución objeto de estudio.

Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Palmira.
Resumen

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Ingles

Introducción



Autor: Yaimara Alonso Gándara

A inicio del siglo XIX, en Cuba la necesidad de capital para invertirlo en el desarrollo de la industria azucarera y el comercio en general, urgía la creación de instituciones crediticias con intereses razonables que compitieran con la usura que como norma practicaban los prestamistas particulares. Se insistía por terratenientes y hacendados azucareros en la apertura de cajas o bancos que financiaran sus actividades.

En el año 1832, se iniciaban las operaciones de un banco como tal, el cual se llamó Fernando VII. El capital inicial era de un millón de pesos, aportados en calidad de préstamos por la administración pública; operaría solo a base de préstamos pequeño a un interés del 10% tasa sumamente blanda, en ese momento, pero en cambio para conceder préstamos se exigían garantías excesivas, lo que provocó poco movimiento de negocio, y en definitiva su extinción 9 años después. En 1840 es creada la Caja de Ahorro cuyo propósito esencial era fomentar el ahorro de los pobladores de La Habana, con el beneficio de poder retirar el dinero depositado en cualquier momento, ganando el saldo depositado un pequeño interés anual como estímulo.

El inicio de la guerra de independencia bajo la dirección del insigne patriota cubano Carlos Manuel de Céspedes, contrajo las inversiones en el país a niveles muy bajos. Para esa fecha solo existía como banco Español de la Isla de Cuba, cuya principal actividad era financiar la guerra contra los cubanos. No es hasta 1876 que se reactiva la creación de la firma financiera, una de ellas la de N Gelats y Cía.; que con el tiempo llegó a ser uno de los bancos más sólidos del país.

La primera institución bancaria en la nueva etapa surge en 1898, se nombraba Nort American Trust Company. En 1899 se estableció el Merchant Bank de Halifax, el cual se incorporó el Banco de Comercio manteniendo este último nombre y convirtiéndose en el año 1901 en el Banco Nacional de Cuba, con la mayoría de los accionistas norteamericanos.

La antigua casa bancaria de Saldo fue transformada en Banco de la Habana en 1905. El National City Bank of New York se estableció en 1915, entre 1915 y 1920 se crearon 37 bancos. En 1940 se aprueba la Constitución de la República de Cuba. Dentro de sus preceptos se establece que la moneda y la banca estarían sometidas a regulaciones y fiscalización del estado, y que este organizaría por medio de entidades autónomas un sistema bancario tendente a alcanzar mejores resultados en la economía nacional, para lo que era necesario crear un Banco de Misión y Descuento, cuyo capital sería aportado por los bancos existentes en el país. Pero no es hasta 1948, el 23 de diciembre, que se promulga la Ley # 13 creando el Banco Nacional de Cuba.

El Banco Nacional de Cuba comenzó a operar el 27 de abril de 1950, constituyéndose en un banco de bancos. A partir de 13 de octubre de 1960, fecha de la nacionalización de la banca en

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Cuba, su rol fue decisivo en la consolidación de los programas económicos de la revolución y en la creación de una banca cubana fuerte, eficaz en sus tareas y estricto cumplimiento de sus obligaciones nacionales e internacionales, constituyendo la principal institución del sistema bancario.

Le correspondió al Banco Nacional de Cuba la gigantesca tarea de reorganizar el sistema bancario, adecuándolo a los intereses y necesidades del país, misión que cumplió satisfactoriamente al llevar el servicio bancario a toda la isla, desconcentrándolo de la capital. Una de las tareas de gran importancia desarrollada durante el primer lustro de la nacionalización de la banca, fue promover la captación del efectivo sobrante en poder de la población, y establecer una campaña de ahorro nacional que estimulara la costumbre de ahorrar mediante cuentas bancarias.

La Ley 930, de 23 de febrero de 1961-Ley Orgánica del Banco Nacional de Cuba centralizó en la institución las funciones de Banco Central, de Inversiones, Operaciones Internacionales y Servicio Comercial y de Ahorro, siendo el único organismo financiero del país. En ese propio año se realizó el canje de la moneda, que entre otros propósitos logró fijar con exactitud la masa de dinero circulante.

Específicamente en 1983 se 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) y el Banco Popular de Ahorro (BPA) con carácter de banco estatal y formando parte del sistema bancario nacional, siendo su objetivo principal captar los recursos monetarios de la población, conceder créditos a esta y prestarle servicios bancarios.

En la década del 90 en Cuba se llevó a cabo un conjunto de transformaciones en el ámbito económico, político y social, que trajo como consecuencias modificaciones en el sistema bancario: la creación del Banco Central de Cuba (BCC) y el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).

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 encontrándose facultado para conceder financiamientos.

Esta realidad se hace visible en todo el país, contando la provincia de Cienfuegos con un total de 14 sucursales de BPA y 6 Cajas de Ahorro, se selecciona la Sucursal 4642 en Palmira como objeto de estudio en la presente investigación.

Situación problemática.

El Partido en su análisis en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, partiendo de que el socialismo significa igualdad de derechos y oportunidades para todos los ciudadanos, no igualitarismo, y ratificando que en la sociedad socialista cubana nadie

Autor: Yaimara Alonso Gándara

quedará desamparado, debate fuertemente en el Capítulo II Políticas Macroeconómicas, epígrafe Política Monetaria, en los lineamientos 51, 52, 53 y 54, decide establecer mecanismos y condiciones imprescindibles para el otorgamiento de créditos y su recuperación, atendiendo a las necesidades de la población en mejorar su calidad de vida, garantizando una relación adecuada entre la tasa de interés que se paga por los depósitos en los bancos y la que estos cobran por los créditos otorgados.

Las instituciones bancarias realizan distintas operaciones dentro de su cartera de productos, divididos en productos que generan gastos a estas instituciones, fundamentalmente, el ahorro, afectando el pasivo del banco, mientras que los financiamientos, le proporcionan activos, que son sus ingresos y que le permiten a estas instituciones poder generar utilidades en sus operaciones, es por ello que la política crediticia es importante para garantizar eficiencia en la gestión bancaria.

Dentro de las líneas de crédito abiertas en el Banco Popular de Ahorro, antes del programa energético, existía una garantía de recuperación de los financiamientos otorgados a la población, teniendo como fundamental premisa la capacidad de pago, y la existencia de codeudores como garantía de pago, sin embargo, a partir de la Revolución Energética y la entrega de Productos Especiales de forma masiva a la población, con el objetivo de mejorar su nivel de vida, se decidió por parte de la dirección del país y de conjunto con el Banco Popular de Ahorro facilitar estos préstamos a aquellas personas naturales, que cumplieran como condición: tener un vínculo laboral, percibir una chequera de seguridad social o asistencia social, estar asociados a Cooperativa de Créditos y Servicios o estar inscritos en la Oficina Nacional de Asociación Tributaria como cuenta propista convirtiéndose esta condición en su garantía de pago, sin la exigencia de codeudores que garanticen el pago de la deuda en el momento que cambiara la condición inicial del crédito, solamente se exigen los integrantes del núcleo familiar, sin analizar si podrían asumir la deuda en un momento determinado, no existió un adecuado análisis de riesgo para su otorgamiento y un contrato legal que posibilite su recuperación.

Esto ha generado que en la actualidad: niveles de incobros, morosos e inmovilizados, que afectan la recuperación de estos financiamientos, premisas no vigentes en la línea de crédito social, que es hoy la más amplia dentro de los financiamientos otorgados.

Estos antecedentes propiciaron la contratación de Gestores Cobradores, en el año 2007, como entes esenciales para la recuperación de financiamientos, como una vía de solución a esta problemática. Los resultados obtenidos no han sido los esperados, ya que se manifiesta un aumento en la cantidad de préstamos con riesgo alto de recuperación.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Actualmente la Sucursal 4642 del BPA no ha evaluado la calidad del servicio que los Gestores Cobradores prestan, en función de la recuperación de los financiamientos que otorga a personas naturales.

Lo antes expuesto lleva a definir como **problema científico** de esta investigación:

La evaluación de la calidad del servicio de los Gestores Cobradores para la recuperación de los financiamientos otorgados a personas naturales por la Sucursal 4642 del BPA Palmira.

Hipótesis:

Con la aplicación de indicadores (Zamora, 2011) para evaluar la calidad del servicio que realizan los Gestores Cobradores le brinda al BPA un instrumento de control en el desempeño de los mismos.

Objetivo general:

Aplicar los indicadores (Zamora, 2011) para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores para la recuperación de los financiamientos otorgados a personas naturales por la Sucursal 4642 del BPA Palmira.

Objetivos específicos:

1. Analizar teóricamente los principales elementos de las instituciones bancarias.
2. Diagnosticar el comportamiento de los financiamientos a nivel de sucursal; así como la incidencia de los Gestores Cobradores en la recuperación de los financiamientos.
3. Aplicar indicadores (Zamora, 2011) para la evaluación de la calidad del servicio de los Gestores Cobradores, en la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro de Palmira.

Definición de variables:

Variable independiente: indicadores de evaluación.

Variable dependiente: el control en el desempeño de los Gestores Cobradores.

Métodos utilizados a nivel teórico:

- ✓ Analítico sintético: se emplea durante la revisión bibliográfica con el objetivo de fundamentar la información recopilada así como en el procesamiento e interpretación de los datos obtenidos.
- ✓ Inductivo deductivo: su utilización está dirigida a la revisión bibliográfica para realizar inferencias y razonamientos lógicos en lo que respecta a la problemática investigada.
- ✓ Análisis histórico lógico: se utiliza para revisar las concepciones y análisis del sistema bancario.

Métodos utilizados a nivel empírico:

Autor: Yaimara Alonso Gándara

- ✓ 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.
- ✓ Encuesta: para valorar el grado de satisfacción del cliente con el servicio que prestan los Gestores Cobradores.
- ✓ Entrevista: para evaluar la gestión realizada por los Gestores Cobradores y el nivel de satisfacción de la administración desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.

Métodos estadísticos:

- ✓ Estadístico descriptivo: se utiliza en la elaboración primaria de los datos.
- ✓ Estadístico inferencial: se emplea en el análisis de los resultados y en la toma de decisiones.

Novedad científica: Aplicación de Indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en la Sucursal 4642 del BPA de Palmira. Único de su tipo, viable y susceptible de generalizar.

Valor teórico: sirve de consulta para los trabajadores del Banco Popular de Ahorro.

Con el desarrollo de esta investigación se posibilita el cumplimiento de 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 12 que plantea: " la elevación de la responsabilidad y facultades hacen imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y acatamiento absoluto de la legalidad", aprobados el 18 de abril del 2011 en el VI Congreso del PCC.

Para dar respuesta a los objetivos planteados la investigación presenta la siguiente estructura capitular:

Capítulo I. Generalidades teóricas.

Se realiza una revisión bibliográfica que contiene las instituciones bancarias, la clasificación de los bancos y el sistema bancario cubano. Se caracterizan los financiamientos, dígame Créditos Personales, Ley General de la Vivienda, Créditos Sociales y Créditos para la compra de Materiales de Construcción y/o pago del servicio de la Mano de Obra, así como los tipos de riesgo que enfrentan y generalidades de la calidad en los servicios.

Capítulo II. Caracterización de la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro de Palmira.

Se realizara la caracterización de la Sucursal 4642 del BPA de Palmira, donde se diagnostica el comportamiento de los financiamientos ya caracterizados en el Capítulo I, enfatizándose en la incidencia de los Gestores Cobradores en la recuperación de los mismos.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Capítulo III. Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores.

Se aplicarán los indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en la Sucursal 4642 del BPA de Palmira.

Capitula I



Autor: Yaimara Alonso Gándara

1.1 Instituciones Bancarias. Clasificación de los bancos.

Las instituciones bancarias tienen como función especial la custodia de dinero y el cambio o intermediación (esta es la más importante, se preocupa de captar los recursos disponibles en el mercado para dedicarlo con fines de inversión o de consumo); se puede señalar que el banco moderno tiene que cumplir tres grandes funciones:

1. La Intermediación de Crédito.
2. La intermediación de los pagos.
3. La Administración de los capitales.

Se puede decir que:

Un conjunto de instituciones, medios y mercados, su fin primordial es el de canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit. (Salinas, 2007)

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

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, 2006)

Los Bancos son entidades jurídicas que desarrollan el negocio de la banca aceptando depósitos de dinero que posteriormente prestan. El objetivo de los bancos consiste en obtener un beneficio pagando un tipo de interés por los depósitos que reciben, inferior al tipo de interés que cobran por las cantidades de dinero que prestan. En términos contables, los depósitos constituyen el pasivo de los bancos, puesto que éstos tendrán que devolver el dinero depositado, mientras que los préstamos son activos.

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 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:

- ✓ Bancos corrientes que son los mayoristas comunes con 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.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

- ✓ Bancos Especializados, se caracterizan por las índoles de créditos que otorgan.
- ✓ Bancos de Emisión, actualmente se preservan como bancos oficiales, estos bancos 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.

El sistema bancario: es un conjunto de instituciones de una economía que ayudan a conectar el ahorro y la inversión. (Rodríguez, 2007)

El sistema bancario: es un conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso de dinero. Está integrado por las entidades de depósito: bancos y cajas de ahorro. (Pérez, 2006)

Realizan inversiones y captación de recursos por cuenta propia e intermedian la gran mayoría de las transacciones financieras. Dicho en otras palabras: canalizan el ahorro que generan fundamentalmente las familias (unidades de gasto con superávit de ahorro), hacia las empresas (prestatarios o unidades de gasto con déficit de ahorro).

El sistema bancario cubano está estructurado por el Banco Central de Cuba, 8 Bancos Comerciales, 19 Instituciones Financieras no Bancarias y 12 Oficinas de Representación de Bancos Extranjeros. (<http://www.cf.bpa.cu>).**(Véase Anexo No.1).**

Dentro de los bancos comerciales que se destacan en nuestro país podemos hablar de: El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), el Banco Financiero Internacional (BFI), y el Banco Popular de Ahorro (BPA).

Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).

BANDEC es 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 avanzada, automatización que aplique un enfoque de negocios en la atención integral de las necesidades de los clientes, como Banca Comercial es ser líder en el sector empresarial. Siendo esta Banca el grueso del funcionamiento del Banco.

Para las distintas modalidades y tipos de cuentas de ahorro que ofrece BANDEC a las personas naturales, de modo general y a los efectos de ese grupo, se tienen definiciones. **(Véase Anexo No. 2).**

Autor: Yaimara Alonso Gándara

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.

Banco Financiero Internacional (BFI).

Este banco ya no realiza apertura de cuentas particulares, solo mantiene sus antiguos clientes, o sea la Banca Personal no se incrementa. Por tanto dirige la mayor parte de su trabajo a la Banca Empresarial. Funciones que realiza. **(Véase Anexo No. 3).**

El desarrollo del país descansa en la gestión de las distintas empresas que componen el espectro económico, así como de las nuevas que se crean, pero no siempre se tienen las condiciones financieras que se requieren para poder efectuar los negocios e inversiones a ejecutar. El Banco Financiero Internacional es la institución encargada de solucionar esta contingencia.

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, suministrará al Banco Central de Cuba y demás organismos facultados para ello los datos e informaciones que le sean solicitados. Sin la autorización del Banco Central de Cuba, el Banco Popular de Ahorro, no podrá exceder los límites referidos a exposiciones máximas, posiciones abiertas, índices de riesgo, activos y otros que en cada momento pudiera haber fijado aquél. La Licencia a la cual se hizo mención, autoriza al Banco Popular de Ahorro para que adicionalmente a las ya reguladas en el Decreto – Ley No. 69/83, desarrolle todo tipo de actividades financieras que se realicen

Autor: Yaimara Alonso Gándara

entre los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales con participación de capital extranjero.

Las principales funciones del banco son:

- ✓ Capta, recibe y mantiene dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales pudiendo emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo o en la forma que pacte con el cliente. Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes. Así mismo podrá efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones bancarias y financieras nacionales o extranjeras.
- ✓ Determinar cuando los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de esto, tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba. Concede préstamos, líneas de créditos y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantía o con ellas, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
- ✓ Solicita y obtiene préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazos u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.
- ✓ Obtiene, recibe, y mantiene depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asamblea de accionista u otros para los que esté debidamente apoderado.

El objetivo fundamental de Banca Particular es la interacción banco cliente, logrando una satisfacción total en el segmento de personas naturales, de ahí la gran importancia que el Banco le concede a esta su razón de ser.

1.3 Características generales de los préstamos bancarios (Créditos Personales, Ley General de la Vivienda, Créditos Sociales y Créditos para la compra de Materiales de Construcción y/o pago del servicio de la Mano de Obra).

Autor: Yaimara Alonso Gándara

El préstamo bancario, es el financiamiento concedido por el banco, bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el demandante en el momento de su concesión. Se utiliza para cubrir necesidades financieras permanentes y requiere en cada caso la formalización de un contrato independiente. (Borrás, 2008)

El proceso de reordenamiento del Sistema Bancario Nacional amplía los objetivos y funciones del Banco Popular de Ahorro encontrándose facultado para conceder financiamientos.

En cuanto a las vías de financiamiento que tiene estipulado conceder el BPA, son objeto de estudio de la presente investigación: Créditos Personales, Ley General de la Vivienda, Créditos Sociales y Créditos para la compra de Materiales de Construcción y/o pago del servicio de la Mano de Obra, especificándose a continuación las características generales de cada uno de ellos. Las mismas fueron tomadas del Manual de Instrucciones y Procedimientos para el BPA.

1.3.1 Créditos Personales.

En el Apartado No. 1 del Manual de Instrucciones y Procedimientos, manual 00 grupo 233 define como requisito para conceder financiamiento, para todos los propósitos, las personas naturales, ciudadanos cubanos, siempre que cumplan los siguientes requisitos:

- a) Haber arribado a la mayoría de edad.
- b) Estar capacitado mentalmente.
- c) Tener ingresos fijos y/o regulares.
- d) Poseer capacidad de pago.
- e) Ser laboralmente estable.
- f) Pertenecer 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 documento o 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 será requisito indispensable ser trabajador del sector estatal, jubilado o pensionado, de acuerdo a las disposiciones vigentes del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Los trabajadores de Sociedades Mercantiles jurídicamente privadas, pero cuyo capital sea totalmente cubano, también podrán recibir préstamos en efectivo, no así los empleados de Sociedades Mercantiles jurídicamente privadas cuyo capital

Autor: Yaimara Alonso Gándara

sea mixto o totalmente extranjero, aunque estos últimos, siempre que cumplan con los requisitos relacionados en el apartado 1, 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).

En ningún caso se fijarán mensualidades inferiores a \$30.00, excepto para los créditos a damnificados, los créditos a miembros de la ACLIFIM para la compra de sillas de ruedas y triciclos, y 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.

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 al primero de los codeudores y de no poder asumirla éste, se traspasará entonces al segundo. 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.

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. Por lo tanto, los importes de entrada en efectivo requeridos en cada propósito de préstamo según manual 00-233-11, son los mínimos, pudiendo ser superiores por decisión propia del banco o a petición del solicitante. A su vez, los períodos de amortización señalados en el citado manual son los máximos, por lo que el banco puede fijar plazos menores por decisión propia o hacerlo a petición del solicitante.

El banco utiliza el sistema del Préstamo Francés para calcular los intereses que cobra por todos los préstamos que otorga. Con la aplicación de este sistema se garantiza que los intereses que se cobran a los clientes decrezcan con cada amortización mensual de la deuda.

Los Préstamos al Consumo se otorgarán a una tasa máxima del 8%. 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 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

Autor: Yaimara Alonso Gándara

(MN) 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 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 la micro brigadas sociales y otras entidades de servicios a la vivienda, serán a la tasa de interés del 3 %.

Las rebajas de las tasas de interés las propondrán siempre los Comités de Riesgos de las Sucursales, y su aprobación estará en manos de los Comités de Riesgos de las Direcciones Provinciales.

Las rebajas de las tasas de interés se harán excepcionalmente siempre que exista una causa que lo amerite, pero no como un modo de lograr que el solicitante alcance a duras penas la capacidad de pago. La decisión de una rebaja de la tasa de interés deberá fundamentarse adecuadamente y será una responsabilidad que asuma el Comité de Riesgos que la apruebe.

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 (específicamente Construcción y Reparación de Viviendas) deberá, siempre que sea posible, ajustarse a las fechas de comienzo y terminación de la inversión. En caso de no ser posible lo anterior, el plazo de amortización debe exceder la fecha de terminación de la inversión en el mínimo de tiempo absolutamente imprescindible.

Para el otorgamiento de un préstamo se deberán solicitar siempre garantías como son:

- ✓ Los salarios, sueldos, haberes, pensiones y cualquier otra atribución periódica u otros ingresos que perciba el deudor, mediante retenciones en nóminas y chequeras, excepto para la compra especial de televisores.
- ✓ La presentación de dos codeudores solidarios que cumplan con la misma capacidad de pago y demás requisitos que se le exigen al solicitante, según se menciona en el apartado 1 de estas generalidades. De estar casado el solicitante, el cónyuge podrá ser uno de los codeudores si cumple con lo exigido.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

- ✓ Si el solicitante (u otra persona que acepte convertirse en su garante) poseyese una cuenta de ahorro en moneda nacional, se podrá inmovilizar pasando al control de inactiva el saldo de la misma o parte de él (siempre que cubra el 100 % del monto de la deuda), previo acuerdo por escrito entre las partes, hasta tanto la deuda no haya sido liquidada. Si el saldo de la cuenta fuere igual o superior al 60% del monto de la deuda y no llegare al 100%, se exigirá un codeudor adicional. El titular de la cuenta podrá seguir operando la misma siempre que no afecte el saldo en garantía, que nunca será mayor que la deuda vigente (los bienes para cuya adquisición se solicita el préstamo).

- ✓ La contratación de una póliza de seguros que cubra el riesgo de muerte del solicitante.

En el momento del otorgamiento de los préstamos, se cobrará una comisión de \$5.00 en efectivo por concepto de gastos por trámites bancarios. Los trabajadores activos o jubilados del BPA, los damnificados por catástrofes y desastres naturales, 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, se considerarán exentos del pago de dicha comisión.

Los créditos otorgados para el pago del Derecho Perpetuo de Superficie que permanezcan inmovilizados después de agotada la gestión administrativa, y estén demandados a las DMV para su cancelación, cualesquiera que sean las causas, se contabilizarán en la cuenta 387 "Créditos Vencidos" hasta que sean resueltos, momento en el que se registrarán nuevamente en la Cuenta 386 "Créditos Personales" para proceder en consecuencia, si el pronunciamiento de la DMV es contrario a la pretensión del banco, se mantendrán en la cuenta 387 para elevarlo a saneamiento.

1.3.2 Ley General de la Vivienda.

El Banco Popular de Ahorro, en representación del Estado, 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.

El contrato se otorga a favor de la persona a la cual se le asigne la vivienda y si ésta fuere casada, y el derecho a transferir la propiedad de la vivienda a favor de ambos cónyuges se refleja expresamente en la Resolución de la Dirección Municipal de la Vivienda, entonces el contrato se otorgará a favor de ambos. En caso de que el cónyuge no resida permanentemente en la vivienda el contrato se expide a nombre del titular, consignándose una nota aclaratoria en el Contrato de Compraventa.

En el mismo contrato se constituirán en codeudores solidarios para el pago del precio aplazado a favor del Estado, todas las demás personas mayores de 18 años, que con el comprador

Autor: Yaimara Alonso Gándara

pasen a residir en el inmueble en la fecha de la compraventa, y tengan ingresos propios. También puede constituirse como codeudor solidario, voluntariamente, cualquier otra persona. Como garantía de pago para la transferencia de la propiedad se exigirán al menos dos codeudores solidarios.

Al precio legal de una vivienda, fijado por la Dirección Municipal de la Vivienda, se le agrega el importe de los intereses, con la excepción de los casos de los usufructuarios onerosos y adquirentes al amparo de la Reforma Urbana, a los cuales no se les cobra intereses.

La Dirección Municipal de la Vivienda también determina el importe de las mensualidades a pagar, 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.

Si en algún momento el cobro fuera 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.

En caso de que el comprador no percibiera ingresos sobre los cuales practicar las retenciones, o aún percibiéndolos no tuviera codeudores solidarios, estará obligado a realizar los pagos de las mensualidades en la sucursal correspondiente a su domicilio y en este supuesto, el comprador se considera como arrendatario adquirente, entregándose un Contrato de Arrendamiento con Opción de Compra hasta la liquidación total del adeudo, momento en el cual se procede a la entrega del Título de Propiedad- Contrato de Compraventa.

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

La transferencia de la propiedad de la vivienda a que se refieren estas instrucciones está exenta del pago del impuesto sobre transmisión de bienes inmuebles.

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.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

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.

Se financia un mínimo de CUP 100.00 pesos. El banco financia hasta el 100% del precio del bien o conjunto de bienes. En los casos en que se solicite financiamiento por un importe entre CUP 100.00 y el 100% del precio del efecto electrodoméstico (debido a que el solicitante posea una parte del dinero para pagar el equipo), se otorgará el crédito por el 100% del precio y se indicará al solicitante que con la suma de dinero que tiene realice la primera amortización del préstamo. La mensualidad mínima es de CUP 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 son:

- ✓ Los salarios, sueldos, haberes, pensiones y cualquier otra atribución periódica u otros ingresos que perciba el deudor, mediante retenciones en nóminas y chequeras.
- ✓ Los integrantes del núcleo familiar del solicitante se convierten, de oficio, en codeudores, sin necesidad de cumplimentar la Declaración Jurada de Codeudores Solidarios.
- ✓ El Ministerio de Finanzas y Precios sirve de garante, en caso de que el banco agote todas las gestiones posibles para cobrar, y la recuperación no pueda hacerse efectiva.
- ✓ No se solicitan, en ningún caso, otros codeudores solidarios que no sean los integrantes del núcleo familiar.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

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), aplicará al solicitante una tasa de interés incrementada en 3 puntos porcentuales 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 **(Véase Anexo No. 4)**.

Los sistemas informáticos garantizan que cada vez que se solicite un financiamiento, se recalcule la mensualidad, a partir de un principal total que incluya el pendiente de amortizar de financiamientos anteriores y el nuevo a financiar; esto sin que nunca los plazos de amortización pendientes excedan el máximo que le corresponde a la persona, en dependencia de los ingresos mensuales de su núcleo familiar.

No se calculará la capacidad de pago y por lo tanto no se tendrá en cuenta para el otorgamiento del crédito. Solamente se analizará si los ingresos del solicitante son suficientes para honrar todas las obligaciones que tenga con el banco, incluida la que se derive de la aprobación del financiamiento que pide. En el caso de los campesinos individuales, se aceptará lo declarado por el campesino como ingresos mensuales, importe que podrá calcularse a partir de lo que este recibe por las liquidaciones de cosecha.

La mensualidad a pagar se calcula utilizando el sistema de Préstamo Francés. Los sistemas informáticos permiten que cuando a una persona se le otorgue el financiamiento para la compra de un artículo doméstico, se le cobre 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).

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.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

En caso de que se decidiera no otorgar el crédito porque los ingresos del solicitante no sean suficientes para honrar todas las obligaciones que tiene con el banco, se le orientaría que solicitase el crédito otro integrante del núcleo familiar con una mejor situación económica. Si ningún integrante del núcleo familiar tiene ingresos que le permitan honrar las obligaciones que tiene con el banco, no podría otorgarse el financiamiento solicitado.

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.

De agotarse las gestiones para la recuperación de alguna de estas deudas, se solicita su reintegro al Ministerio de Finanzas y Precios.

El alto volumen de estos préstamos aconseja tratar su clasificación de riesgos fundamentalmente en forma estadística, para lo que se utilizan distintas categorías.

1.3.4 Créditos para la compra de Materiales de Construcción y/o pago del servicio de la Mano de Obra.

En cumplimiento al Decreto Ley No. 289 de los financiamientos a las personas naturales y otros servicios bancarios y la Resolución 99 del 2011 del BCC, el Banco Popular de Ahorro concederá financiamiento a las personas naturales que pretendan comprar materiales de construcción y/o pagar el servicio de mano de obra para realizar labores de reparación, rehabilitación de vivienda o cualquier otra labor constructiva.

Objetivo del financiamiento:

Se concede para financiar la compra de materiales de la construcción y/o para el pago del servicio de mano de obra:

- ✓ En las unidades de comercio minorista que los venden en CUP.
- ✓ En la red de tiendas en divisas.
- ✓ A los trabajadores por cuenta propia autorizados a fabricar y vender materiales de construcción.
- ✓ A los trabajadores por cuenta propia autorizados a realizar labores de reparación, rehabilitación y construcción de viviendas.

Sujetos de Financiamiento.

Puede otorgarse a personas naturales, siempre que cumplan los siguientes requisitos:

- ✓ Haber cumplido 18 años de edad.
- ✓ Residir permanentemente en Cuba.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

- ✓ Estar legal y mentalmente capacitado.
- ✓ Tener ingresos lícitos demostrables, fijos y/o regulares.
- ✓ Haber honrado y estar honrando con seriedad, de haberlas contraído, otras deudas bancarias.
- ✓ Cumplir con la capacidad de pago, las garantías y otros requisitos y condiciones exigidos por el banco.

Se financia un mínimo de CUP 1 000.00 pesos. Se podrá financiar el 100% del importe solicitado, siempre que el Comité de Créditos, luego de realizar el análisis de riesgo, dictamine que es posible su recuperación. De no ser posible conceder el 100 % del financiamiento, el Comité de Créditos aprueba el importe máximo posible en correspondencia con el análisis de riesgo, los ingresos declarados y garantías presentadas por el solicitante.

La amortización se realiza mensualmente y la mensualidad mínima a aplicar es de CUP 50.00. Las tasas de interés que se aplican a cada deudor las determina el Comité de Créditos, sobre la base del nivel de riesgo que exista y dentro de los rangos aprobados por Comité de Política Monetaria del BCC en cada momento y lo establecido en el MIP del banco. No existe un plazo de amortización mínimo o máximo para estos financiamientos. La cantidad de plazos en que se efectúe la amortización, dependen del resultado del análisis de riesgo que se realice, de la capacidad del pago del deudor y del límite de aprobación del Comité de Créditos que valora la solicitud de financiamiento.

El cálculo de la capacidad de pago del solicitante del crédito se realiza a partir de los ingresos mensuales del mismo. A estos ingresos se les deducen las (obligaciones y deudas contraídas) del solicitante y al resultado de esta operación, se le calcula el 33% a menos que el solicitante acepte pagar porcentajes mayores. El importe resultante se considera como la capacidad de pago de la persona que solicita el crédito, es decir, los fondos libres con que cuenta cada mes para amortizar la deuda que contraiga.

Los ingresos declarados por el solicitante del financiamiento deben ser demostrados:

- ✓ Si el solicitante es un trabajador estatal, los ingresos deben ser certificados por su entidad empleadora.
- ✓ Si es un beneficiario de la Seguridad Social, se pueden conocer sus ingresos mediante su chequera o la acreditación mensual a la cuenta bancaria asociada a la tarjeta magnética mediante la que cobra.
- ✓ Si es un trabajador por cuenta propia, presentará una copia de la última declaración jurada hecha por el solicitante.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

- ✓ Si es un tenedor de tierras, un socio de una CPA, CCS o CCSF, presenta una certificación de sus ingresos, realizada por la CPA, CCS o CCSF a la que pertenezca.

Es posible que en el caso de algún solicitante se combinen 2 o más de las categorías referidas anteriormente. En ese caso, debe demostrar cada tipo de ingreso, según se explica para cada categoría de solicitante.

Los límites de aprobación de los Comités de Crédito son los siguientes:

Comité de Créditos	Importe máximo a financiar	Plazo máximo de amortización
Sucursal	Hasta CUP 10 000.00	Hasta 5 años
Dirección Provincial	Hasta CUP 20 000.00	Hasta 10 años
Oficina Central	Más de CUP 20 000.00	Más de 10 años

Como garantías de estos créditos se consideran las siguientes:

- ✓ Autorización de descuento sobre salarios, sueldos, haberes, pensiones y cualquier otra retribución periódica u otros ingresos que perciba el solicitante, mediante retenciones en nóminas y chequeras.
- ✓ Fiadores solidarios.
- ✓ Pignoración de saldos de ahorro depositados en una sucursal del Banco Popular de Ahorro o en otros bancos.
- ✓ Póliza de seguro de vida en la que el solicitante nombra como beneficiario, en caso de muerte, al Banco Popular de Ahorro. Esta póliza puede pedirse al solicitante, como garantía adicional a las anteriormente mencionadas, durante la entrevista que se le realizan a los fiadores solidarios y en presencia de ellos. En el caso de que se solicite esta garantía, el deudor debe demostrar al banco, el pago de las cuotas anuales de la póliza.

Los prestatarios dispondrán del financiamiento mediante los siguientes medios de pago:

- ✓ Si los materiales, para cuya compra se realiza la toma, se adquirieren en CUP en una Unidad de Comercio Minorista, la toma se efectúa mediante un Cheque de Gerencia en CUP, en cuyo dorso se consignan los nombres, apellidos y número de identidad permanente del prestatario, y concepto de la venta (Compra de Materiales de construcción).
- ✓ Si los materiales, para cuya compra se realiza la toma, se adquirieren en CUC en la Red de Tiendas Comercializadoras en divisas, la toma se realiza en CUP, que se canjea a CUC, en la propia sucursal, a la tasa de cambio de CADECA, y se emite un Cheque de Gerencia en CUC a favor de la tienda recaudadora de divisas que vende el material, en cuyo dorso se consignan los nombres, apellidos y número de identidad permanente del prestatario, y concepto de la venta (Compra de Materiales de construcción).

Autor: Yaimara Alonso Gándara

- ✓ Si los materiales, para cuya compra se realiza la toma, se adquirieren en CUP a un trabajador por cuenta propia, la toma se efectúa mediante un cheque de gerencia en CUP, en cuyo dorso se consignan los nombres, apellidos y número de identidad permanente del prestatario y concepto de la venta (Compra de Materiales de construcción).
- ✓ Si se solicita el pago para mano de obra se emite un Cheque de Gerencia en CUP a favor del Trabajador por Cuenta Propia (TCP) que presta el servicio de mano de obra.
- ✓ Otro instrumento de pago es el efectivo, se solicita usar el financiamiento en efectivo, se emite un Cheque de Gerencia en CUP y CUC a favor del deudor para que lo cobre en caja y lo haga efectivo cuando desee.
- ✓ Siempre que se emita un Cheque de Gerencia el cliente debe llenar el Modelo 09-1, aclarando el fin de su utilización y se le cobra la comisión estipulada para el financiamiento.

1.4 Tipos de riesgo que enfrenta el BPA en los financiamientos que otorga a personas naturales. Clasificación.

Se conocen diversidad de conceptos sobre el riesgo, entre ellos se pueden señalar los siguientes:

- Riesgo es un conjunto de circunstancias que representan una posibilidad de pérdida.
- Riesgo es la incertidumbre de que ocurra una pérdida económica.
- Riesgo es la posibilidad de que por azar ocurra un hecho que produzca una necesidad patrimonial.
- Riesgo es la eventualidad del suceso cuya realización ha de obligar al asegurador a efectuar la prestación que le corresponde.

El BPA de acuerdo a lo establecido en el (Manual de Instrucciones y Procedimientos) enfrenta riesgos al otorgar financiamientos a personas naturales, estos riesgos se clasifican 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

Autor: Yaimara Alonso Gándara

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.

Existe 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.

1.5 La calidad en el servicio.

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

1. La calidad significa trabajar en las especificaciones.
2. La calidad significa satisfacer al cliente.

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 Juran plantea: “La calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores “. (Juran, 2006)

Autor: Yaimara Alonso Gándara

La Calidad es: "Satisfacción de las necesidades y expectativas razonable de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del "valor" que han recibido y percibido". (Climent, 2006)

"Es un conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor". (Amat, 2007)

"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, 2006)

Señala Esparragoza que "la calidad no cuesta, es gratis, pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de sistema aprobado de medición ". (Esparragoza, 2007)

Campanella plantea: "Significa calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección, calidad de la empresa ". (Campanella, 2008)

"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. (Deming, 2008)

"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,

Autor: Yaimara Alonso Gándara

concientes o inconcientes, 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, 2007)

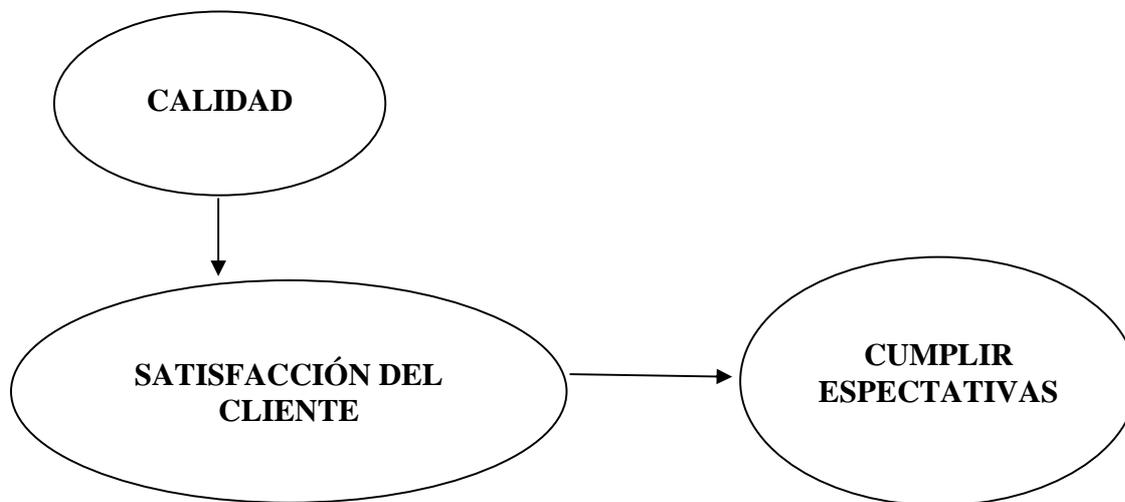
La definición de Calidad según Ishikawa plantea: "Nos comprometemos con el control de calidad en orden de manufacturar productos con la calidad que pueda satisfacer los requerimientos del cliente. El mero hecho de contar con estándares nacionales no es la respuesta, esto es simplemente insuficiente. 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 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, 2006)

El propósito de la calidad no es acomodar lo que está mal, consiste en eliminar todo aquello que está mal y evitar que tales situaciones se repitan, siendo esta una de las ideas rectoras de la gestión de la calidad.(Crosby, 2007)

La calidad es el grado o nivel de excelencia, es una medida de lo bueno de un producto o servicio. (Gutiérrez, 2007)

En conclusión después de analizar la definición de estos filósofos el autor 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.

Autor: Yaimara Alonso Gándara



Fuente: Elaboración propia.

Según la norma (NC ISO 9000: 2000), 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 y 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 completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente.

El primer paso para iniciar el trabajo en servicios es entender la naturaleza única de los servicios y cómo varían de una industria de servicios a otra. Como el control de la calidad se aplicó primero a los productos manufacturados, prácticamente la mayoría de los libros y artículos hacen hincapié a la calidad aplicada a los procesos de manufactura.

Mucha gente piensa que lo que ha funcionado con éxito en los procesos de manufactura se puede aplicar, y forzosamente dar resultado en las operaciones de servicios. El estudio de los servicios requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la prestación de servicio. Siguiendo esta discusión sería útil la introducción de una definición práctica de servicio.

Servicio: una actividad o conjunto de actividades de naturaleza mayormente intangible con componentes tangibles que se realiza a través de la interacción del cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y operaciones de apoyo del proveedor de servicios, con el objeto de satisfacerle una necesidad. (Pérez, 2007).

El logro de la calidad en los servicios tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y

Autor: Yaimara Alonso Gándara

pensar acerca del cliente. Para que las personas que tienen la antigua mentalidad industrial centrada en el trabajo comiencen a actuar con la nueva mentalidad de valor al cliente, es importante identificar explícitamente las diferencias entre ambas, serán los ejecutores de éxito en los años venideros los que se liberen de la mentalidad antigua y empiecen a ver su negocio de un modo completamente nuevo los diferentes factores y la dirección del cambio, los principales cambios que debe sufrir el paradigma industrial para enfrentar el reto del logro de la calidad en el servicio. (Barreras, 2006)

1.6 Clasificación de indicadores.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar el servicio o producto que se ofrece. Porque lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y ayudan a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos. Toda unidad debe contar con un conjunto entrelazado de indicadores para las diferentes perspectivas con las cuales la organización interactúa: para la perspectiva económica, de los usuarios, de los procesos internos y para la perspectiva de personal.

Un indicador debe estar unido a la definición de objetivos a alcanzar. El indicador 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.

Para cada indicador, además de definir qué se medirá, debe quedar claro cómo se medirá, quien lo medirá, la frecuencia de medición así como la frecuencia de revisión. Deben contar con una meta numérica propuesta, preferiblemente, con un valor inicial, y una fecha en la cual se espera alcanzar. La revisión bibliográfica permitió conocer diferentes definiciones de indicadores que se relacionan a continuación:

“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>)

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.

Los indicadores de producto: Son el conjunto de datos referidos al producto en sí (medidas obtenidas respecto a medidas previstas, por ejemplo) cuyo análisis indica hasta qué punto se ha conseguido el producto que se deseaba.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

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.

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

Tipos de indicadores:

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)

¿Cómo establecer estos indicadores?

Indicadores para medir Eficiencia

Como aspecto inicial del proceso de realización de los servicios de una Institución Bancaria, el análisis de los Gastos se hace casi imprescindible.

Para el análisis de los gastos se calculan diversos ratios que brindarán la información necesaria para poder conocer cuál ha sido la composición de estos, su dinámica, su comportamiento con lo presupuestado, aspecto que requiere una importancia vital en el proceso de cambios en la economía, en busca de elevar la gestión y los rendimientos en los resultados de cada entidad.

En general, cualquier tipo de gasto que sea de interés puede ser comparado con los Ingresos, con el fin de conocer el monto del gasto por peso de Ingreso como un indicador fundamental en el análisis económico de la institución.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Estos índices se pueden calcular para un período de tiempo determinado, con el fin de analizar si ha habido crecimiento o decrecimiento de los mismos. Además pueden hallarse, bien en forma de Índice en Cadena o de Índice de Base Fija, todo está en función de lo que se quiere demostrar. Lo que sí es importante que quede claro, es que el análisis de los gastos es un primer paso si se quiere reducir el volumen de los mismos.

Esta es una actividad que la institución debe realizar de forma continuada y sistemática si desea lograr una gestión eficiente.

Indicadores para medir Economía:

Para evaluar la economía se comparan los gastos en que se debían incurrir, con los realmente gastados. Su cálculo puede realizarse al cierre de cada mes para observar el comportamiento de la ejecución sobre el plan y al cierre del año se analiza el comportamiento final.

Indicadores para medir Eficacia:

Para analizar indicadores que midan la eficacia se dividen los ratios en dos grupos fundamentales: Indicadores de Morosidad e Indicadores de Recuperación.

Ambos muestran la efectividad para llevar a cabo el cumplimiento de las metas trazadas por la Sucursal.

Los ratios de morosidad se analizan utilizando la clasificación de deudores de financiamientos para las personas naturales, que se hace con base a la morosidad de las cuotas que reflejen los deudores a la fecha de su evaluación, en la forma siguiente:

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.

Este análisis permite evaluar la eficacia del Gestor Cobrador para lograr el mínimo de préstamos en las categorías B y C asociadas a su centro de pago y el máximo de préstamos en la categoría A.

Capitula II



Autor: Yaimara Alonso Gándara

2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro, Sucursal 4642.

La Sucursal 4642 se encuentra ubicada en calle Narciso López entre Estrada Palma y Cerice, en el municipio de Palmira, Provincia de Cienfuegos, que por sus operaciones está categorizada como una sucursal mediana.

El Banco Popular de Ahorro trabaja con un sistema automatizado cuyo soporte técnico es una red local, compuesta por un servidor y varios ordenadores, su cantidad depende de las necesidades de la sucursal, teniéndose en cuenta el volumen y cantidad de operaciones. A su vez consta de una red de oficinas a nivel nacional totalmente automatizadas, interconectadas a la red pública de transmisión de datos (RPTD). Las operaciones diarias se transmiten a través del tránsito electrónico, de esta forma fue eliminada la remisión por correo. Se realiza una adecuada selección, preparación y entrenamiento práctico de los Recursos Humanos necesarios para ejecutar el trabajo, además de exigirse una ética profesional adecuada.

La Sucursal es el eslabón principal del Banco, realiza todos y cada uno de los servicios que presta el Banco, controla las Cajas de Ahorro y lleva la contabilidad y la estadística. La Sucursal 4642 cuenta con una Caja de Ahorro radicada en el Consejo Popular Arriete - Ciego Montero para la presentación del servicio de ahorro y otros servicios de caja.

La plantilla cubierta al cierre del mes de Febrero/2012 es de 22 trabajadores, existen 4 contrataciones determinadas, 1 contratos contra plazas cubiertas. Se muestra organigrama (**Véase Anexo No.5**).

Dentro de las principales funciones que realiza se encuentran las siguientes:

- Analiza los flujos monetarios de la población y en correspondencia acciona en la venta de productos y servicios financieros en cada subsegmento de clientes.
- Mantiene un contacto directo con los clientes particulares evaluando sus necesidades financieras y proponiendo las soluciones viables para ambas partes.
- Asesora permanentemente a la red en la gestión de venta de acuerdo a sus resultados y objetivos previstos.
- Analiza la dinámica de crecimiento de las ventas, accionando directamente o elevando propuestas al nivel superior de las medidas que contribuyan al incremento de la cartera de clientes.
- Cumple y hace cumplir los objetivos de trabajo de la provincia en la actividad comercial con particulares.
- Coordina con los organismos externos, centros de trabajo y demás entidades, la recuperación de los préstamos (Créditos Personales, Ley General de la Vivienda, Créditos

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Sociales y Créditos para la compra de Materiales de Construcción y/o pago del servicio de la Mano de Obra). Participa en el Comité de Riesgos de la provincia en el análisis de las solicitudes de préstamos de particulares, balanceando el incremento de ventas de productos de activo y los niveles de riesgos que asume el Banco.

La sucursal tiene como **MISIÓN**:

- El Banco Popular de Ahorro es una entidad a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios bancarios a las personas naturales y jurídicas. Es la institución de Banca Universal que permite realizar cualquier acción inherente al negocio bancario con bancos y entidades nacionales y extranjeras y mantener selectivamente el segmento de personas jurídicas
- Las características de su personal dadas por la seriedad y confiabilidad unidas al desarrollo tecnológico que han alcanzado, garantizan que se pueda brindar al cliente una atención integral y diferenciada en función de satisfacer sus necesidades.

Su **VISIÓN** se basa.

- Es un banco universal altamente competitivo y rentable con una imagen de solidez y confiabilidad que lo identifica como líder en el mercado de personas naturales y lo consolida en el mercado de personas jurídicas.
- Identificados por la profesionalidad en la capacidad de innovación para satisfacer las necesidades de los clientes y propensos al cambio, presta una atención personalizada y con una alta calidad.
- Mantiene proyectos consolidados con bancos extranjeros e internacionalmente se le conoce como una institución que participa en operaciones importantes de negocios.
- Cuenta con una tecnología avanzada que le permite hacer operaciones en tiempo real con software adaptados a las necesidades de productos y funciones y con cajeros automáticos en las unidades estratégicas de negocio.
- La red de sucursales presenta una imagen acogedora al cliente interno y externo por sus condiciones físicas. Los empleados son competitivos y con sentido de pertenencia, lo que motiva fidelidad a la institución.
- Cuenta con un sistema de capacitación que responde a la misma velocidad con que asimila nuevas funciones.
- Tiene un sistema eficaz de comunicación para el cliente interno y externo y un estilo de gestión orientado a resultados.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Factores internos del Banco Popular de Ahorro que actúan sobre su Misión.

Fortalezas

1. Disponer de una Caja de Ahorro, un Centro Provincial Distribuidor de Efectivo y una Dirección Provincial.
2. Ser líder en segmento de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población.
3. Contar con una estructura capaz de otorgar créditos masivos a la población.
4. Contar con Bancos corresponsales en el extranjero que permiten la recepción de remesas familiares, facilitando la entrega en 24 horas a los clientes.

Debilidades

1. El sistema informático no responde a todas las necesidades del Banco.
2. El incremento de los gastos por intereses de los Depósitos a plazo fijo y Certificados de depósitos a plazo fijo, supera los ingresos de la cartera de Préstamos.
3. El límite de efectivo autorizado a tener en su poder el Gestor Cobrador, frena la recuperación de los financiamientos.
4. No presenta relaciones con empresas que le permitan captar pasivo.

Factores externos

Oportunidades

1. Entrada al país de remesas familiares.
2. Interés del país de recuperar los financiamientos otorgados a la población por concepto de créditos sociales.
3. Marcado interés de la población para efectuar gestiones más rápidas, en relación con las cuentas de ahorro en las sucursales bancarias.
4. Aplicación de la nueva política bancaria.

Amenazas

1. Traslado de clientes del sector agropecuario y otras empresas al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).
2. Proceso de reordenamiento laboral y reducción de plantillas, así como el retiro de las prestaciones sociales a determinadas personas, que afectan la recuperación de los financiamientos otorgados.
3. Crisis y bloqueo económico a Cuba, siendo este último recrudecido.
4. Tendencia a disminuir la captación de pasivos en MLC relacionado con la incertidumbre en la población en las tasas de cambio.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Resumen			
D	A	F	O
↓	↓	↓	↓
4	4	4	4

Se analizaron las relaciones existentes de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, mediante el apoyo de una ponderación del valor de los impactos en una escala de incidencia ascendente de cero a tres (0 - 3).

Si analizamos los resultados basados en la aplicación de la Matriz D.A.F.O, observamos que el valor total de cada cuadrante es consecuencia de la suma algebraica de los impactos. De acuerdo a las impresiones que se generan durante la combinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, la situación actual del Banco Popular de Ahorro de la Sucursal 4642 se coloca en una Posición Ofensiva (Cuadrante I: Oportunidades - Fortalezas) con un total de 27 puntos, lo que significa que debe aprovechar las oportunidades que se generan y maximizar las fortalezas, además de lograr minimizar las debilidades que posee actualmente, atenuando las amenazas que la asecha.

A continuación se detallan los cuadrantes de la Matriz DAFO.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	I - Posición Ofensiva (27 Puntos)	II – Posición Defensiva (22 Puntos)
Debilidades	III – Posición Adaptativa (17 Puntos)	IV – Posición de Supervivencia (10 Puntos)

2.2 Diagnóstico de los préstamos en la Sucursal 4642.

El crédito es tan antiguo como la civilización, en sus comienzos el préstamo se efectuaba en especie, y fue hasta la aparición y empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada. (C. L. M. E. 2005)

En la actualidad el crédito bancario o línea de crédito es la autorización que otorga el banco, mediante contrato a un cliente, de disponer de recursos financieros hasta un límite prefijado en un tiempo determinado; puede ser utilizado parcial o totalmente para necesidades de circulantes y presenta gran operatividad (Ortiz, 2009 hace referencia a Del Toro,2006). Este concepto deja claro que el crédito pone a disposición del cliente hasta un determinado monto,

Autor: Yaimara Alonso Gándara

que puede o no hacerse disponible de forma íntegra. Por la cantidad dispuesta o consumida, devenga interés a una tasa que depende del objeto a financiar y del riesgo que representa.

Características del crédito bancario:

- Se pone a disposición del cliente determinada cantidad de dinero.
- Devengan intereses a favor del banco por la cantidad consumida o dispuesta en cada momento y una comisión que actúa a modo de interés, pero de una tasa mucho menor, sobre la parte no dispuesta (diferencia entre el límite del crédito y la parte dispuesta).
- En el crédito revolvente la parte dispuesta por el prestatario puede aumentar, mantenerse o disminuir en el tiempo una y otra vez; ya que no, exige reembolsos periódicos prefijados y se puede disponer del crédito las veces que se desee.
- Se instrumenta a través de una cuenta corriente.

Los créditos se otorgarán mediante las siguientes modalidades:

- Crédito Simple
- Línea de Crédito
- Línea de Crédito Revolvente
- Descuento Comercial
- Arrendamiento Financiero
- Operaciones de Comercio Exterior e Interior
- Crédito Sindicado.
- Créditos personales.

Los créditos personales constituyen una forma de crédito bancario, la que, a su vez, incluye los créditos sociales como modalidad, los cuales juegan un rol fundamental en la sociedad.

La primera vez que se habló de crédito social, fue en 1920; este constituyó en sus inicios una teoría económica desarrollada por el ingeniero C.H. Douglas, en su deseo de mejorar la sociedad. Alegaba que “siempre habrá el dinero necesario circulando (en la forma de créditos) como para comprar todo lo que se ha producido (Ortiz, 2009 hace referencia a http://www.socialcredit.com/subpages_history/douglas.htm); Solon Eare Low, líder del Social Credit Party en Canadá, Robert A. Heirlein 1939 y Robert Antón Wilson fueron seguidores de esta teoría, y describieron sistemas de crédito social similares. Estas ideas gozaron de popularidad, pero no alcanzaron la aceptación necesaria para hacerlas realidad en aquel entonces.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Los créditos sociales constituyen una de las últimas soluciones que ofrecen los bancos y cajas de ahorro para paliar los problemas de liquidez que poseen ciertos segmentos de la sociedad. Como su nombre lo indica, ofrecen ventajas a la sociedad y responden a esta como facilidad de pago. Es un producto atractivo que exige la presencia de garantías mínimas. Es por ello que en el proceso de su recuperación son propensos a que se declaren morosos.

En los meses de enero y febrero del 2006 se inicia una nueva etapa para el BPA ya que se otorga una nueva línea de financiamientos (Créditos Sociales), que se concede para la compra de artículos electrodomésticos otorgados mediante programas sociales priorizados por el Estado y el Gobierno Cubano. Esta tarea encomendada al BPA sufre en la actualidad dificultades en la recuperación ya sea por la masividad con que se desarrolló como por las garantías de pago que requiere.

Al analizar la morosidad de las cuotas que reflejan los deudores principalmente en los créditos sociales muestra que existe una cantidad considerable al cierre de cada mes durante los años 2010 y 2011 se encuentra en un riesgo alto de recuperación (categoría c), porque exceden los 90 días o más de atraso en las cuotas que deben ingresar al BPA, en el caso de la Ley General de la Vivienda y los Créditos Personales no existe una incidencia tan elevada debido a un mayor rigor existente en las garantías de pago solicitadas, aunque también se nota afectación en este sentido.

La **Tabla No. 2.1** recoge la cantidad de préstamos con más de 90 días de retraso en la amortización de la deuda.

CATEGORÍA C: RIESGO ALTO						
MES	CRÉDITOS PERSONALES		LEY GENERAL DE LA VIVIENDA		CRÉDITOS SOCIALES	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
ENERO	13	4	7	3	225	198
FEBRERO	11	5	4	0	246	208
MARZO	10	9	8	5	251	170
ABRIL	7	4	6	10	240	151
MAYO	9	7	9	4	210	170
JUNIO	10	1	10	4	300	183
JULIO	13	3	7	7	305	163

Autor: Yaimara Alonso Gándara

AGOSTO	8	9	8	3	257	172
SEPTIEMBRE	13	11	7	2	270	185
OCTUBRE	10	14	5	0	247	176
NOVIEMBRE	9	9	7	1	221	159
DICIEMBRE	11	5	4	3	201	163

Tabla No 2.1 Cantidad de préstamos con más de 90 días de retraso en la amortización

Fuente: Elaboración Propia

La Sucursal cuenta al cierre febrero/2012 con un total de 7609 préstamos otorgados a personas naturales, de ellos: 7118 son Créditos Sociales, el 59.40% está representado por trabajadores del sector estatal, 35 son Créditos para la compra de Materiales de Construcción y/o pago del servicio de la Mano de Obra y específicamente el 100% son trabajadores del sector estatal que representa el total de las deudas, hasta la fecha no se cuenta con créditos a trabajadores por cuenta propia.

Existe un total de 357 préstamos por Ley General de la Vivienda de los cuales 210 son trabajadores del sector estatal para un 58.82%.

En el caso de los financiamientos de Créditos Personales suman un total 99, de ellos 71 son trabajadores del sector estatal representando el 71.72%.

Al analizar los Créditos Sociales el por ciento que representan los trabajadores del sector estatal sobre el total de las deudas, muestra que se encuentran a un 59.40% y por tanto existe menor cantidad de deudas asociadas a otros sectores como son: jubilados, asistenciados, desvinculados o cuentapropistas, no obstante los Créditos Personales, Ley General de la vivienda y los créditos para la compra de Materiales de Construcción y/o pago del servicio de la Mano de Obra tienen el 64.36% a trabajadores del sector estatal y el 35.64% a jubilados, asistenciados, desvinculados o cuentapropistas estos créditos no tiene un alto riesgo de recuperación dado por las garantías ofrecidas y el análisis de riesgo realizado para su otorgamiento, condición que no presentaron los créditos sociales.

A continuación se muestra la cantidad de deudas asociadas a jubilados, asistenciados, desvinculados, cuentapropistas y trabajadores del sector estatal, así como el por ciento que representan de la cantidad de deuda total que justifica la explicación anterior.

(Véase Tabla No. 2.2)

				CRÉDITOS COMPRA	
--	--	--	--	----------------------------	--

Autor: Yaimara Alonso Gándara

SOLICITANTE	CRÉDITOS SOCIALES		CRÉDITOS PERSONALES		LEY GENERAL DE LA VIVIENDA		MATERIALES CONST. Y MANO DE OBRA		TOTAL
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
Jubilados	1133	15.92	8	8.08	42	11.77			1183
Asistenciados	94	1.32			8	2.24			102
Desvinculados	1653	23.22	20	20.20	97	27.17			1770
Cuenta propia	10	0.14							10
Sector estatal	4228	59.40	71	71.72	210	58.82	35	100	4544
TOTAL	7118	100	99	100	357	100	35	100	7609

Tabla No. 2.2 Relación de deudas asociadas por solicitante

Fuente: Elaboración Propia

Después de realizar el diagnóstico de los préstamos que se estudian en la Sucursal 4642 y al considerar que la recuperación de los financiamientos otorgados a personas naturales cuenta por su importancia con una atención diferenciada, ya que proporciona la mayor cantidad de ingresos por concepto de interés que recibe la sucursal con la inserción de los Gestores Cobradores en el proceso, se prosigue con una caracterización y análisis a la labor desarrollada por ellos.

2.3. Caracterización de los Gestores Cobradores.

De la contratación:

1. Podrán ser contratados, además de las personas sin vinculo laboral, los trabajadores en activo, previa autorización de su centro de trabajo, debiendo quedar explicitado documentalmente en el horario de trabajo de su centro y siempre que las labores de Gestor Cobrador se desarrolle fuera de su horario laboral y también podrán ser contratados los jubilados por edad y pensionados de la Seguridad Social, no así los beneficiarios de la Asistencia Social.
2. Los trabajadores del Sistema Bancario Nacional no podrán ser contratados como Gestores Cobradores.
3. Los Gestores Cobradores serán contratados para actuar preferiblemente en el propio Consejo Popular donde residen como una forma efectiva del conocimiento personalizado de cada deudor.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

4. Los Gestores Cobradores serán contratados bajo las diferentes modalidades de contrato de trabajo que contemplan la legislación laboral vigente.

De la remuneración.

1. Los Gestores Cobradores cobrarán un salario que estará determinado por la cantidad de cobros que realicen así como las vinculaciones a Centros de Pago de deudores con vínculo laboral, en zonas urbanas y rurales aplicando las tarifas aprobadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. **(Véase Anexo No. 6).**
2. Cada sucursal obtendrá del Gobierno Municipal un documento que certifique la clasificación de los Consejos Populares del municipio en urbanos y rurales.
3. La periodicidad con que se efectuará el pago será mensualmente.
4. La fuente de financiamiento del sistema de pago es el presupuesto de salario, el sistema de pago se aplica sobre la base del cobro individual mensual y de acuerdo con el plan de cobro establecido para cada Sucursal.
5. El dirigente que atiende la recuperación informará al área que confecciona la nómina, antes del tercer día hábil de cada mes, la cantidad de cobros y las nuevas vinculaciones de deudores a Centros de Pago, realizadas por cada Gestor Cobrador utilizando el modelo adjunto a esta instrucción.
6. El área que confecciona la nómina garantizará que los Gestores Cobradores reciban sus ingresos correspondientes al trabajo realizado en el mes anterior.
7. Los Gestores Cobradores no recibirán ninguna otra remuneración en la institución y por lo tanto no están acogidos al pago adicional en pesos cubanos ni al sistema de estimulación en pesos cubanos convertibles, aprobado para los demás trabajadores del Sistema Bancario Nacional.
8. El Gestor Cobrador realiza los cobros mensuales en las viviendas de los deudores o en el lugar que estos lo solicitan.
9. El Gestor Cobrador no podrá obligar a los deudores a que paguen mensualidades adelantadas, esta acción solo se llevará a efectos a solicitud del deudor.
10. El Gestor Cobrador recibirá del especialista que atiende la recuperación, los recibos que emite el sistema informático para el cobro de las mensualidades de los créditos, así como las direcciones particulares de los deudores que los Centros de Pago informan que ya no trabajan en ese centro, con el objetivo de determinar la nueva ubicación laboral del deudor y si no la tuviera informarlo para comenzar a cobrarle a su domicilio.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

11. El especialista que atiende al Gestor Cobrador le podrá entregar todos los cobros de mensualidades que este deba realizar (sin tener en cuenta el importe total de todas las mensualidades), indicándole que la suma total de efectivo que tenga en su poder producto de los cobros, no podrá superar nunca los tres mil pesos, para lo cual deberá realizar oportunamente las correspondientes liquidaciones en la sucursal bancaria.
12. Una vez realizado el cobro de las mensualidades de los créditos y/o identificada la nueva ubicación laboral de un deudor el Gestor Cobrador liquida en la sucursal los cobros efectuados e informa el resto de las gestiones realizadas. Esta liquidación será como mínimo una vez por semana y los importes de las recaudaciones no podrán ser superior a tres mil pesos.

Objetivo y alcance de los Gestores Cobradores:

- 1) Propiciar un mejor resultado en la recuperación de los financiamientos y muy especialmente de los préstamos otorgados por la entrega masiva de artículos electrodomésticos y otros, como parte de la Revolución Energética que se lleva a efecto en el país.
- 2) Propiciar mejores resultados del trabajo a partir del aporte en cantidad y calidad de cada trabajador, dirigiendo el incremento del salario hacia el estímulo de los resultados más eficientes.

Premisas:

- Garantizar el cobro de las mensualidades de financiamientos que sustentan los ingresos del Banco por los intereses.
- Tener garantizados los modelos para el cobro de las mensualidades con la seguridad requerida para evitar la ocurrencia de hechos delictivos por parte de los Gestores Cobradores.
- Que el trabajo se desarrolle en los Consejos Populares, Repartos y Zonas Rurales donde ellos residen, garantizando el conocimiento personalizado de cada deudor.
- El Gestor Cobrador deberá entregar el importe de las mensualidades cobradas en un plazo no mayor de 7 días hábiles.
- Garantizar el cumplimiento de una estricta disciplina en la liquidación de las mensualidades cobradas.
- Estimular el cobro de las mensualidades en el período voluntario de pago, para evitar la vía de apremio administrativa.
- El gasto de salario por peso cobrado no podrá ser superior a 10 centavos.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

El Gestor Cobrador una vez vinculado laboralmente al BPA se rige por las normas laborales sobre el Reglamento Disciplinario para los trabajadores del BPA, se compromete a realizar las gestiones que sean necesarias en cuanto a la recuperación de la amortización o amortizaciones, que el cliente debe al banco, así como realizar solamente los cobros de las mensualidades que se encuentren amparadas por los Modelos 02-16 Comprobante de pago, emitidos por la Sucursal a nombre del cliente deudor y efectuar las liquidaciones del efectivo cobrado y los Modelos 02-16 Comprobante de pago, con la periodicidad, fecha y hora establecida por la Sucursal, además se compromete a no tener en su poder nunca más de CUP 3 000.00 (Tres mil pesos cubanos con 00/100) cobrados a deudores, sin liquidar a la Sucursal. **(Véase Anexo No.7)** donde se muestra el compromiso que adquiere el Gestor Cobrador al vincularse laboralmente con el Banco Popular de Ahorro.

La sucursal 4642 cuenta con el servicio de 4 Gestores Cobradores, se muestran seguidamente algunos datos generales.

EDAD PROMEDIO	EXPERIENCIA PROMEDIO (AÑOS)	NIVEL PROFESIONAL		SEXO		RAZA		
		S	MS	F	M	B	M	N
49	3	1	3	2	2	3	1	0

En el epígrafe anterior se diagnóstica la situación de los préstamos otorgados a personas naturales al cierre febrero/2012, vinculándolos con las deudas que tienen asociados los Gestores Cobradores en igual período, se muestra que para un total de 7609 préstamos otorgados a personas naturales por la Sucursal 4642 existen de ellos 3051 asociados a Gestor Cobrador que representa el 40.10%. De ese total de deudas asociadas, se recuperaron 3020 representando el 98.98% de recuperación por deudas asociadas.

Si se compara igual período pero para el año 2011 se nota que la Sucursal presenta un total de préstamos otorgados de 7820 o sea 211 deudas por encima, esto se debe a que en dicho período se liquidaron y a la vez se otorgaron nuevos préstamos, sobre este total se encontraban 2758 asociados a Gestor Cobrador representando el 35.27 % en comparación con el año 2012 los Gestores tenían 293 deudas de menos en asociación pero la recuperación sobre el total de deudas asociadas se comportó con mejores resultados ya que se obtuvo un 99.60 % para un

Autor: Yaimara Alonso Gándara

total de 2747 préstamos recuperados. A continuación se muestra un gráfico que ilustra la explicación.

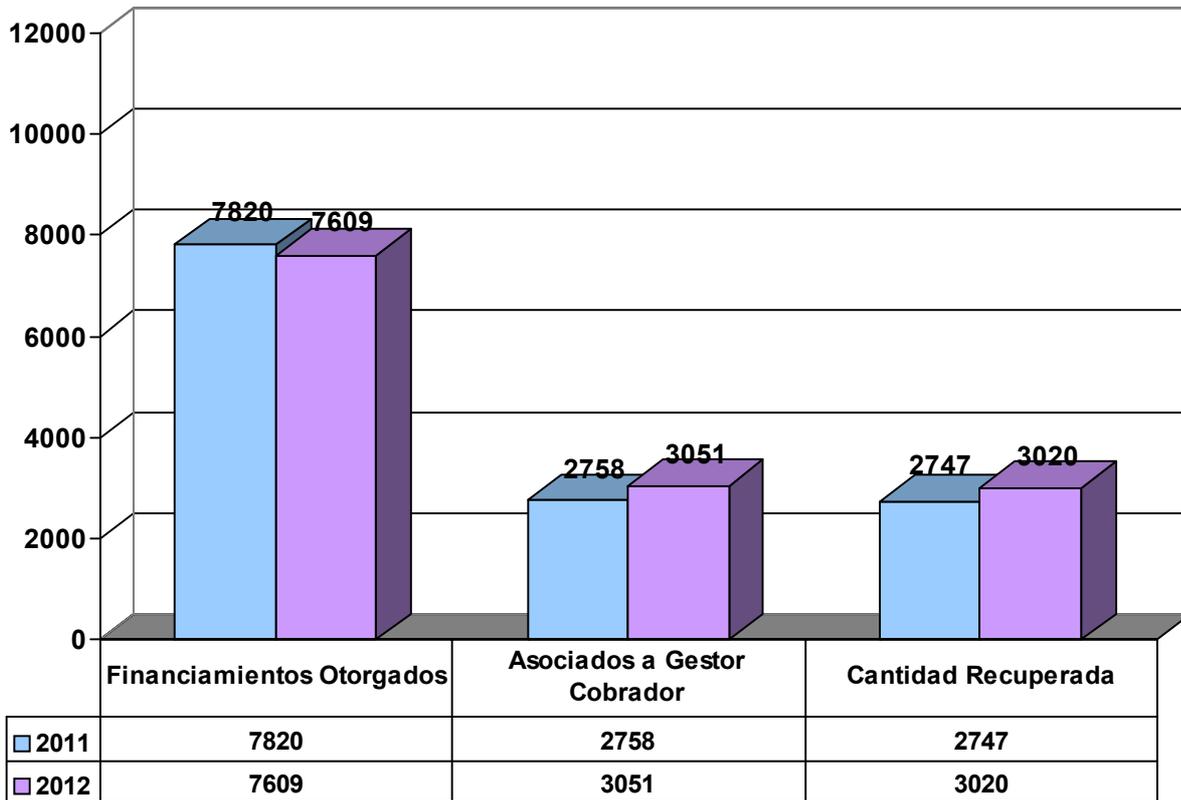


Gráfico No. 2.1 Comportamiento de la recuperación de financiamientos

Fuente: Elaboración Propia

Se aplicó una encuesta a 100 personas para valorar el grado de satisfacción del cliente con el servicio que prestan los Gestores Cobradores (**Véase Anexo No.8**).

En la misma, el 54% de los encuestados expone que el Gestor Cobrador no siempre saluda amablemente y el 100% plantea que poseen identificación que lo acredite como trabajador bancario. Además, 61 de los encuestados para un 61% declaran que no reciben la información necesaria sobre el estado de la deuda o deudas que tienen con el BPA. A su vez, el 12 % plantea que no siempre el Gestor cuenta con las denominaciones precisas para efectuar los cambios. Sin embargo, todos los encuestados muestran satisfacción con el servicio que reciben a partir de la seguridad que sienten al amortizar las deudas a través de ellos. Un 98% de los encuestados exponen que el Gestor Cobrador visita una vez al mes y hasta dos veces por problemas monetarios del cliente las casas. Las recomendaciones dadas por los clientes están

Autor: Yaimara Alonso Gándara

fundamentalmente basadas en que estos cuenten con mayor información sobre sus deudas y con disponibilidad de efectivo para efectuar los cambios.

De otra manera se realizó entrevista a los directivos de la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro de Palmira con el objetivo de evaluar la gestión realizada por los Gestores Cobradores y el nivel de satisfacción de la administración desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo (**Véase Anexo No.9**), donde los directivos en su totalidad coinciden con que la calidad del servicio esta marcada en primer lugar por la cantidad de préstamos recuperados de su cartera en cada periodo, dado que su origen está en la efectividad de recuperación, previendo que se realicen cambios en la categoría de préstamos, y mantener el control interno evitando posibles hechos delictivos, el 100% coincide que su gestión permite aliviar la afluencia de público a las sucursales y el abarrotamiento de personas en espera de ser atendidos en las cajas, para sus liquidaciones y el desplazamiento de clientes que residen en zonas alejadas de la sucursal, fundamentalmente los de zonas rurales, el 100% coincide que en el periodo de reordenamiento de las finanzas muchos clientes pasan del sector estatal al no estatal perdiendo su garantía salarial y recuperación directa por su centro de pago, pasando a centros de pagos desvinculados(pueden ser trabajadores por cuenta propia, desvinculados total) y además el pase de los trabajadores en edad de jubilación al centro de pago jubilado, por lo que de manera unánime expresan que los Gestores Cobradores son entes necesarios para apoyar el proceso de recuperación de financiamientos, solo que se requiere de herramientas que posibiliten evaluar sus resultados.

La Sucursal 4642 a partir de la aplicación de los indicadores que evalúan la calidad del servicio de los Gestores Cobradores, por la metodología (Zamora 2011) logra evaluar la calidad del servicio que prestan a la población y por tanto posee una herramienta para medir el resultado alcanzado por los mismos, ya sea a nivel individual como colectivo.

Capitula III



Autor: Yaimara Alonso Gándara

3.1 Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores.

En el capítulo anterior se expuso una caracterización de los créditos de la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Palmira, con la pretensión de evaluar cuantitativamente y cualitativamente la recuperación y la calidad del servicio prestado por los Gestores Cobradores. En este capítulo aplicamos los indicadores (Zamora 2011), que caracterizan la eficiencia, economía y eficacia, que mostramos en la siguiente información.

INDICADORES DE EFICIENCIA

1. Índice de Gasto de Salario por peso Cobrado=
$$\frac{\text{Gasto de Salario}}{\text{Total Cobrado}}$$

El Índice de Gasto de Salario por peso Cobrado muestra cuánto gasta la Sucursal por concepto de salario por cada peso recuperado por los Gestores Cobradores, no debe exceder lo 0.10 centavos, puede ser aplicado de manera individual a cada Gestor Cobrador o de forma colectiva para evaluar los resultados de la Sucursal.

Para obtener el Gasto de Salario es necesario considerar el procedimiento estipulado para los trabajadores contratados, donde se tiene en cuenta además del salario devengado el 9.09%. Para el cálculo del salario se multiplica la cantidad de préstamos recuperados por la tarifa que le corresponde a cada uno. **(Véase Anexo No.6).**

El Total Cobrado se obtiene a través de la opción que brinda el Sistema Informático Integral del Banco Popular de Ahorro (SIBPA), empleado en la Sucursal 4642.

Mes: Abril 2011				
Gestores	Gasto de Salario	Total Cobrado	Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado	Unidad de Medida
1	3680.70	62014.65	0.06	pesos
2	1198.90	15869.06	0.08	pesos
3	2315.44	31098.55	0.07	pesos
4	2358.53	30795.16	0.08	pesos
Total	9553.57	139777.42	0.07	pesos

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

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Abril 2011 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado

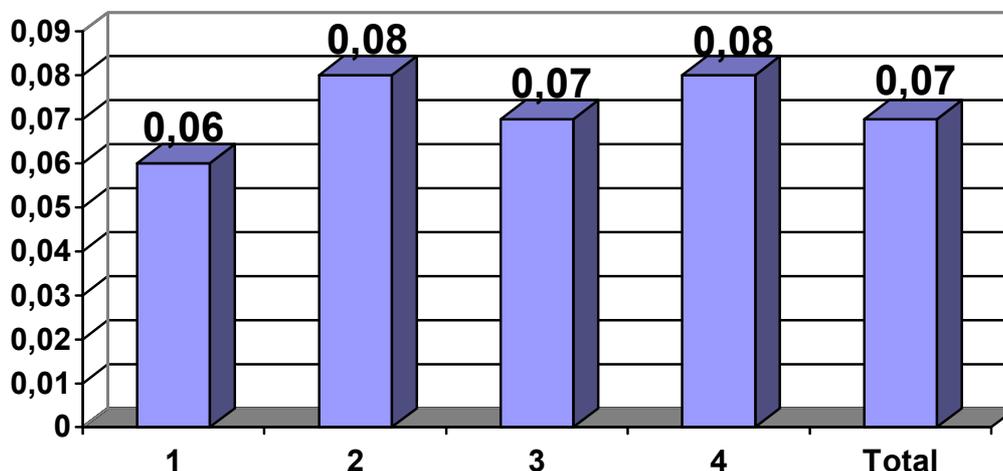


Gráfico No.3.1 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado
Fuente: Elaboración propia

Mes: Agosto 2011				
Gestores	Gasto de Salario	Total Cobrado	Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado	Unidad de Medida
1	3742.33	61323.84	0.06	pesos
2	1395.26	23801.56	0.06	pesos
3	2509.07	39396.58	0.06	pesos
4	2246.71	39210.57	0.06	pesos
Total	9893.37	163732.55	0.06	pesos

Tabla No. 3.2 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado
Fuente: Elaboración propia

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Agosto 2011 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado

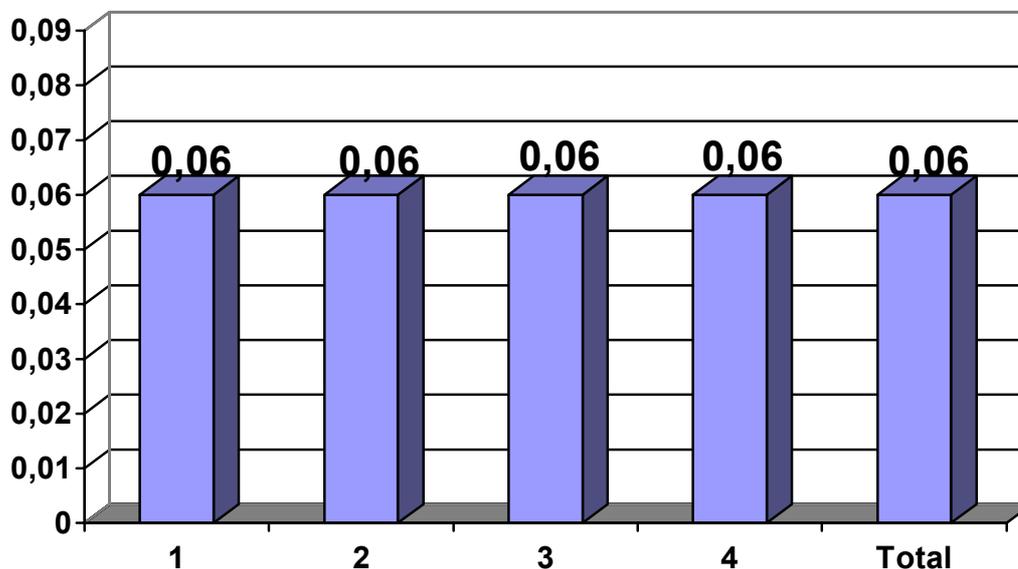


Gráfico No.3.2 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado
Fuente: Elaboración propia

Mes: Diciembre 2011				
Gestores	Gasto de Salario	Total Cobrado	Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado	Unidad de Medida
1	3639.79	53729.93	0.07	pesos
2	2091.26	31939.67	0.07	pesos
3	2370.53	36362.97	0.07	pesos
4	2314.34	40009.36	0.06	pesos
Total	10415.92	162041.93	0.06	pesos

Tabla No. 3.3 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado
Fuente: Elaboración propia

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Diciembre 2011 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado

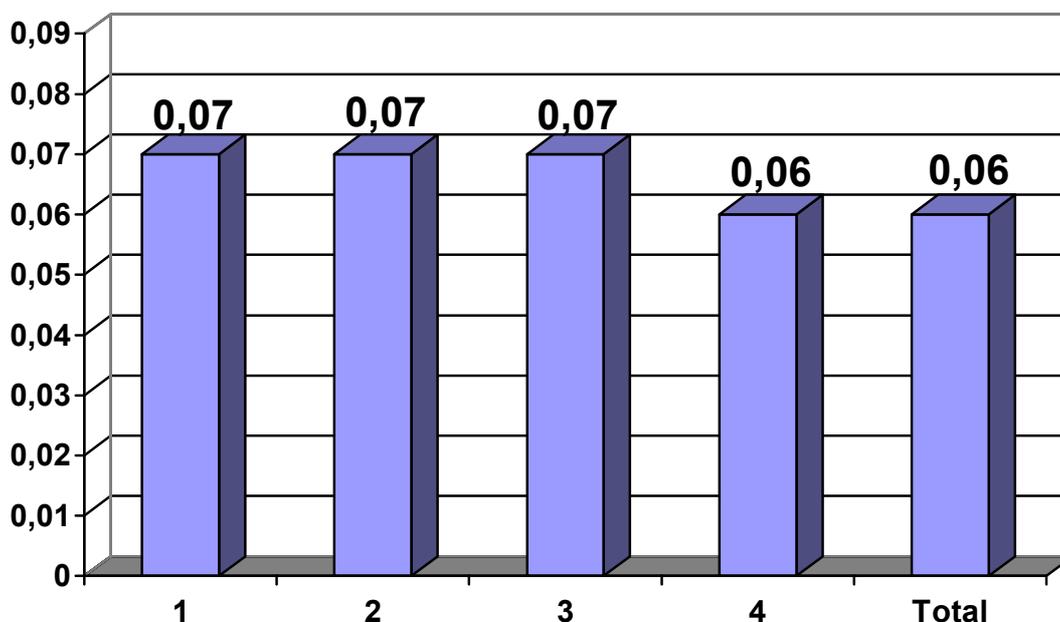


Gráfico No.3.3 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado
Fuente: Elaboración propia

Este indicador muestra resultados favorables, en cada período analizado no se ha excedido en 0.10 centavos, lo que indica que por cada peso recuperado por los Gestores Cobradores la Sucursal gasta como promedio 0.06 centavos en salario, en el mes de abril los Gestores 2 y 4 muestran los más altos resultados, ambos con 0.08 centavos, que son mejorados en los meses de agosto y diciembre.

$$2. \text{ Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido} = \frac{\text{Gasto de Salario}}{\text{Total de Ingreso}}$$

El Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido muestra la rentabilidad que ofrece el proceso de recuperación de financiamiento, desempeñado por los Gestores Cobradores, su resultado no debe ser mayor que 1.

En este caso, se obtiene la relación de Gasto generado por concepto de salarios con los ingresos obtenidos, ya sea por los intereses como por los recargos que son ingresados al

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Banco Popular de Ahorro al efectuar los cobros. El Total de Ingreso se obtiene a través de la opción que brinda el programa SIBPA, empleado en la Sucursal 4642.

Mes: Abril 2011				
Gestores	Gasto de Salario	Total Ingreso	Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido	Unidad de Medida
1	3680.70	8077.65	0.46	pesos
2	1198.90	2731.54	0.44	pesos
3	2315.44	4944.04	0.47	pesos
4	2358.53	5898.01	0.40	pesos
Total	9553.57	21651.24	0.44	pesos

Tabla No. 3.4 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Abril 2011 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido

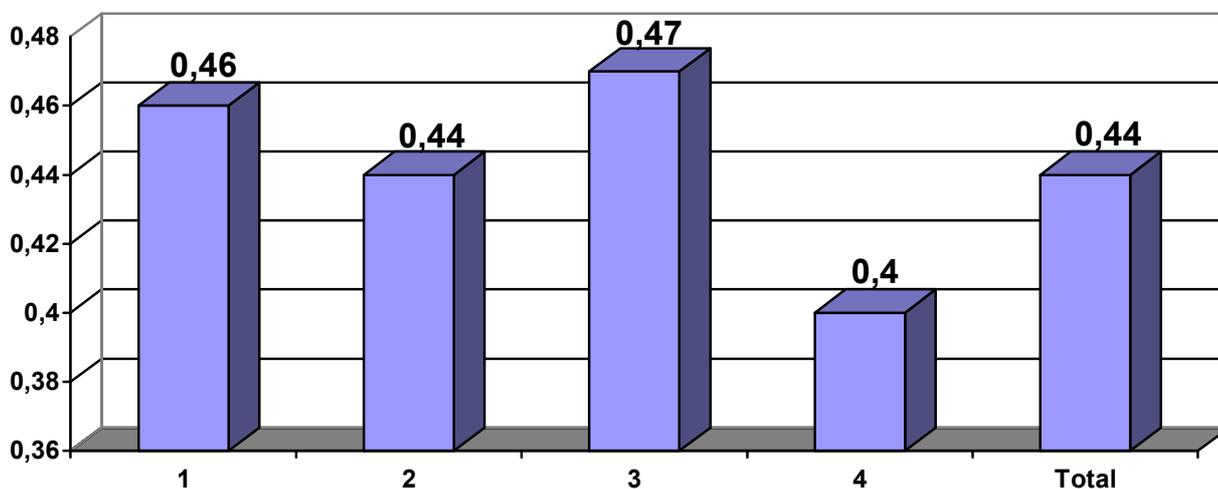


Gráfico No.3.4 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Mes: Agosto 2011

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Gestores	Gasto de Salario	Total Ingreso	Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido	Unidad de Medida
1	3742.33	8004.29	0.47	pesos
2	1395.26	3098.18	0.45	pesos
3	2509.07	5221.41	0.48	pesos
4	2246.71	5475.67	0.41	pesos
Total	9893.37	21799.55	0.45	pesos

Tabla No. 3.5 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Agosto 2011 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido

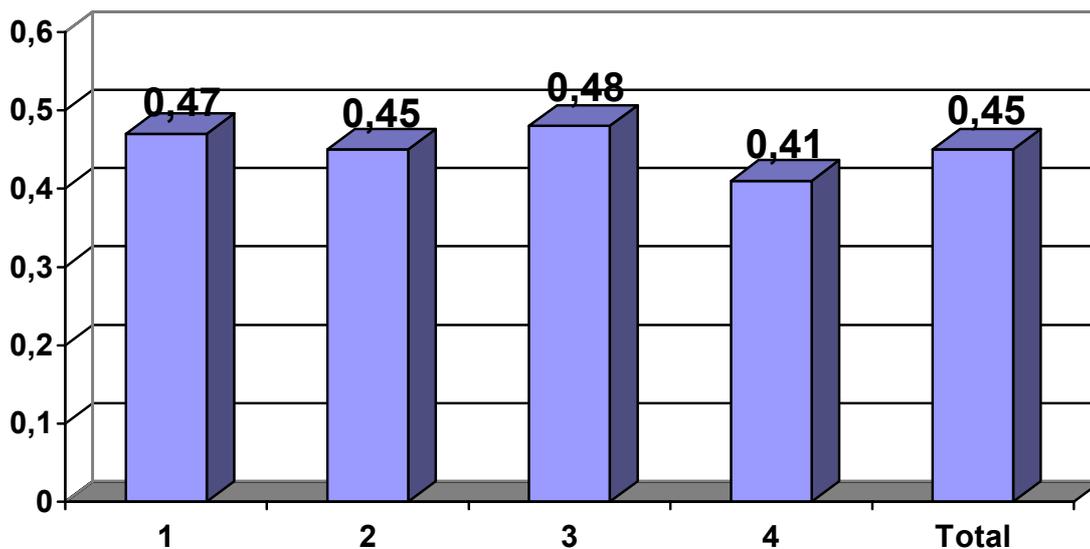


Gráfico No.3.5 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Mes: Diciembre 2011				
Gestores	Gasto de Salario	Total Ingreso	Índice de Gasto de	Unidad de

Autor: Yaimara Alonso Gándara

			Salario por Ingreso Obtenido	Medida
1	3639.79	7565.43	0.48	pesos
2	2091.26	4953.08	0.42	pesos
3	2370.53	5115.33	0.46	pesos
4	2314.34	4680.36	0.49	pesos
Total	10415.92	22314.20	0.47	pesos

Tabla No. 3.6 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido

Fuente: Elaboración propia

Diciembre 2011 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido

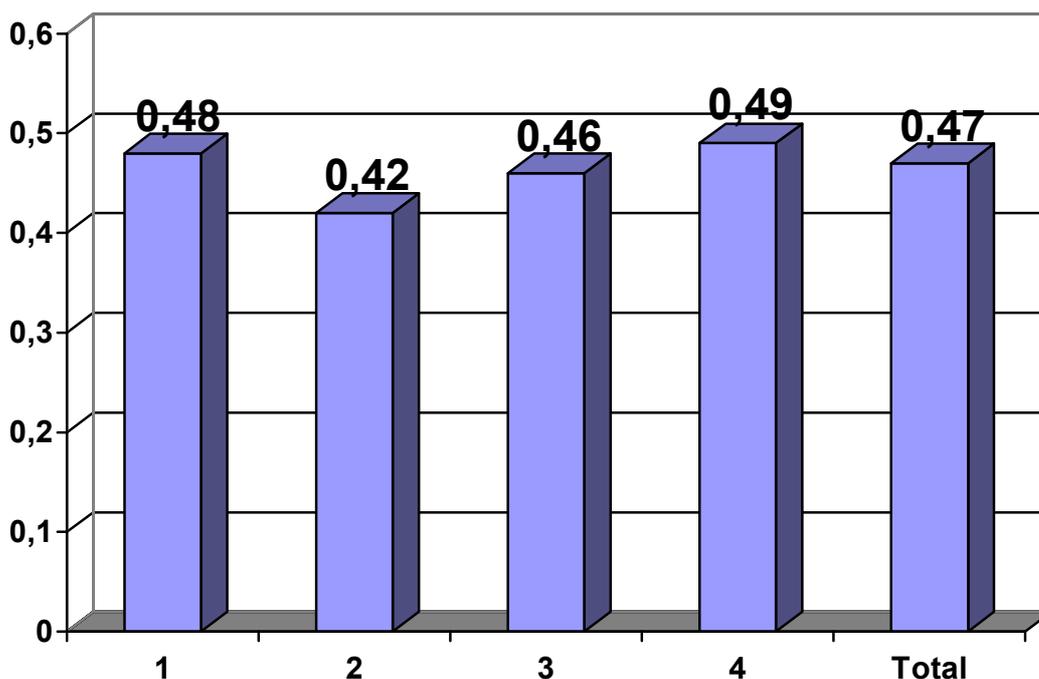


Gráfico No.3.6 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos los resultados alcanzados en este indicador vemos la eficiencia que generan los Gestores Cobradores a partir de los ingresos obtenidos, como promedio en el período analizado se obtiene 0.45 centavos, lo que nos indica que por cada peso de ingreso, la sucursal emplea 0.45 centavos en salario de los Gestores Cobradores.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Se observa que en el mes de abril el más deteriorado fue el Gestor Cobrador 3 con 0.47, en el mes de agosto el Gestor Cobrador 3 con 0.48 y en diciembre con 0.49 el Gestor 4 como el más alto de los períodos analizados.

$$3. \text{ Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido} = \frac{\text{Ingreso}}{\text{Gastos de Salario}}$$

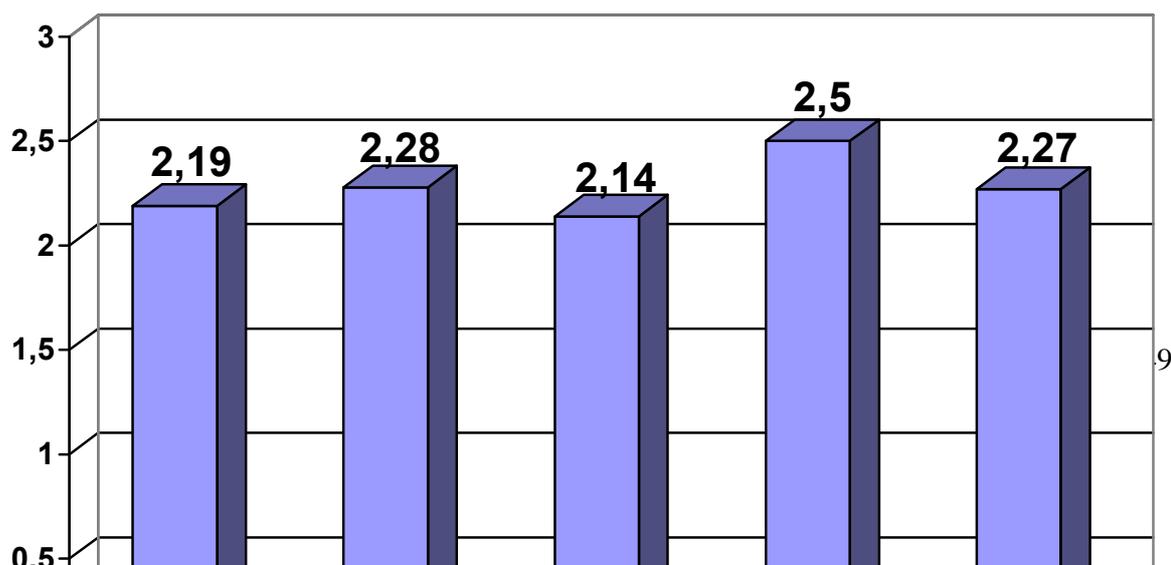
Los ratios del Rendimiento comparan los resultados, ingresos, servicios prestados y clientes atendidos en relación con los gastos o recursos empleados.

El Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido permite medir el rendimiento de los ingresos obtenidos contra el gasto de salario, por los Gestores Cobradores, mientras más alto sea el resultado mejor es el rendimiento.

Mes: Abril 2011				
Gestores	Total Ingreso	Gasto de Salario	Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido	Unidad de Medida
1	8077.65	3680.70	2.19	pesos
2	2731.54	1198.90	2.28	pesos
3	4944.04	2315.44	2.14	pesos
4	5898.01	2358.53	2.50	pesos
Total	21651.24	9553.57	2.27	pesos

Tabla No. 3.7 Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Abril 2011 Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido



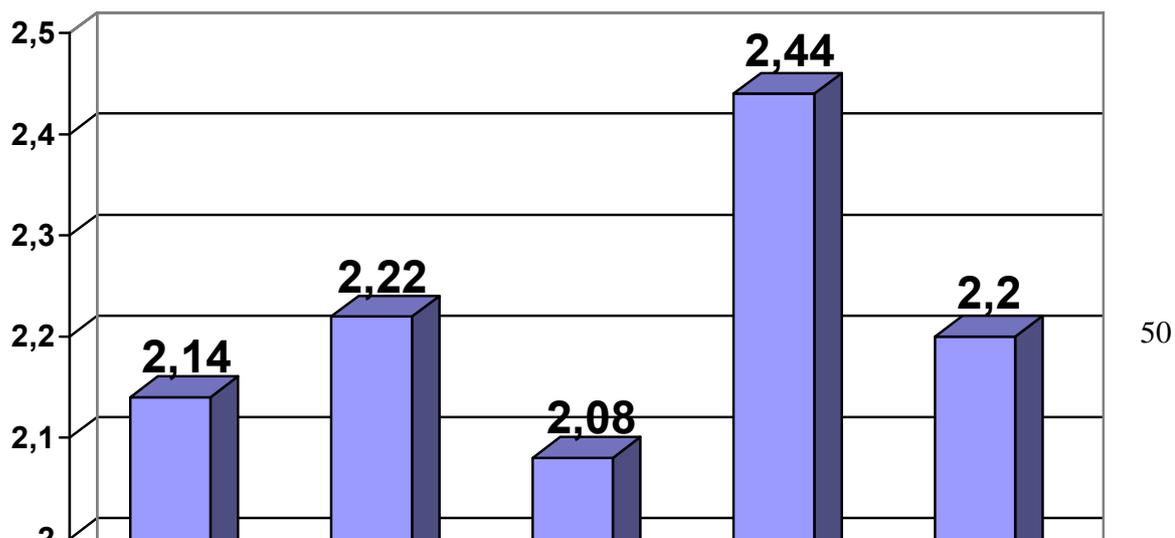
Autor: Yaimara Alonso Gándara

Gráfico No.3.7 Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Mes: Agosto 2011				
Gestores	Total Ingreso	Gasto de Salario	Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido	Unidad de Medida
1	8004.29	3742.33	2.14	pesos
2	3098.18	1395.26	2.22	pesos
3	5221.41	2509.07	2.08	pesos
4	5475.67	2246.71	2.44	pesos
Total	21799.55	9893.37	2.20	pesos

Tabla No. 3.8 Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Agosto 2011 Índice Rendimiento por Ingreso Obtenido



Autor: Yaimara Alonso Gándara

Gráfico No.3.8 Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Mes: Diciembre 2011				
Gestores	Total Ingreso	Gasto de Salario	Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido	Unidad de Medida
1	7565.43	3639.79	2.08	pesos
2	4953.08	2091.26	2.37	pesos
3	5115.33	2370.53	2.16	pesos
4	4680.36	2314.34	2.02	pesos
Total	22314.20	10415.92	2.14	Pesos

Tabla No. 3.9 Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Diciembre 2011 Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido

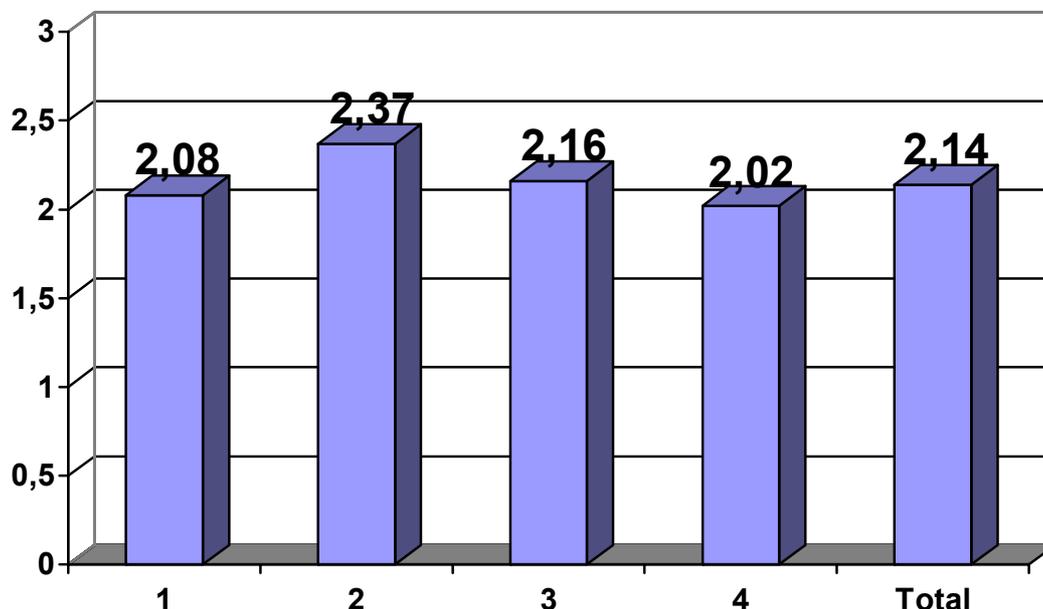


Gráfico No.3.9 Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido
Fuente: Elaboración propia

El mejor resultado obtenido de este indicador es de 2.50 pesos, alcanzado por el Gestor Cobrador 4 en el mes de abril y el mas bajo de 2.02 pesos en el mes de diciembre logrado por el Gestor Cobrador 4 , como promedio la Sucursal tiene 2.20 pesos.

$$4. \text{ Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Gastos de Salario}}$$

El Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido al igual que el Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido permite medir el rendimiento obtenido sobre los gastos generados, mientras mas alto mejor y nunca por debajo de 1, lo que indica ineficiencia.

Mes: Abril 2011					
Gestores	Total Ingreso	Gasto de Salario	Resultado= I-G	Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido	Unidad de Medida
1	8077.65	3680.70	4396.95	1.19	pesos
2	2731.54	1198.90	1532.64	1.28	pesos
3	4944.04	2315.44	2628.60	1.14	pesos

Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Palmira.
 Capítulo 3. Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

4	5898.01	2358.53	3539.48	1.50	pesos
Total	21651.24	9553.57	12097.67	1.27	pesos

Tabla No. 3.10 Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido

Fuente: Elaboración propia

Abril 2011 Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido

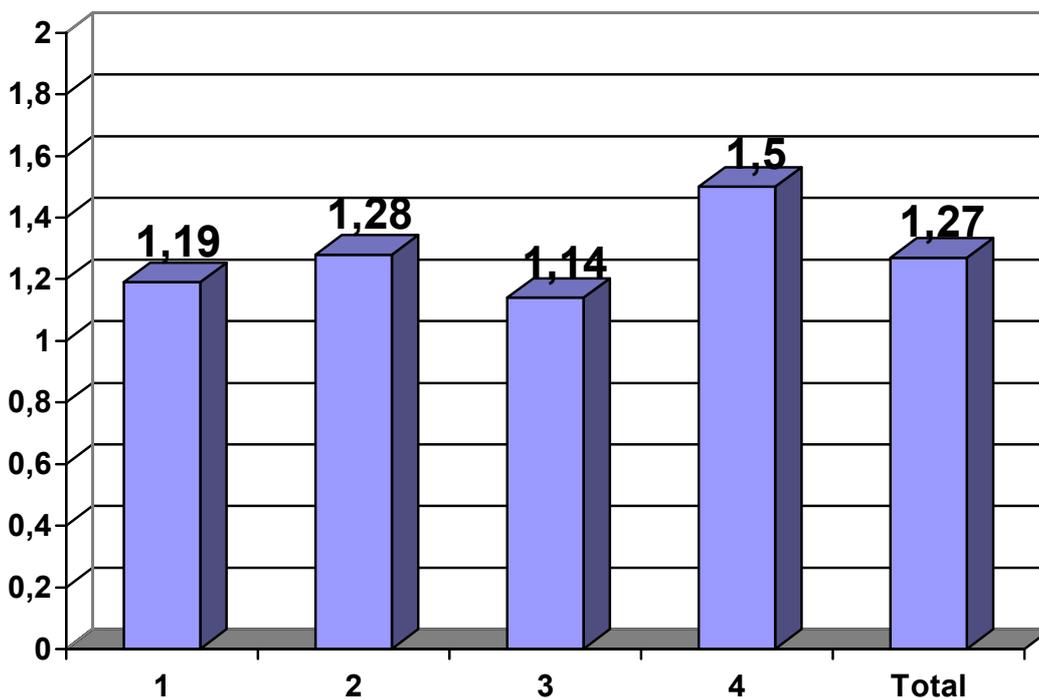


Gráfico No.3.10 Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido

Fuente: Elaboración propia

Mes: Agosto 2011					
Gestores	Total Ingreso	Gasto de Salario	Resultado= I-G	Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido	Unidad de Medida
1	8004.29	3742.33	4261.96	1.14	pesos
2	3098.18	1395.26	1702.92	1.22	pesos
3	5221.41	2509.07	2712.34	1.08	pesos

Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Palmira.
 Capítulo 3. Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

4	5475.67	2246.71	3228.96	1.44	pesos
Total	21799.55	9893.37	11906.18	1.20	pesos

Tabla No. 3.11 Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido

Fuente: Elaboración propia

Agosto 2011 Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido

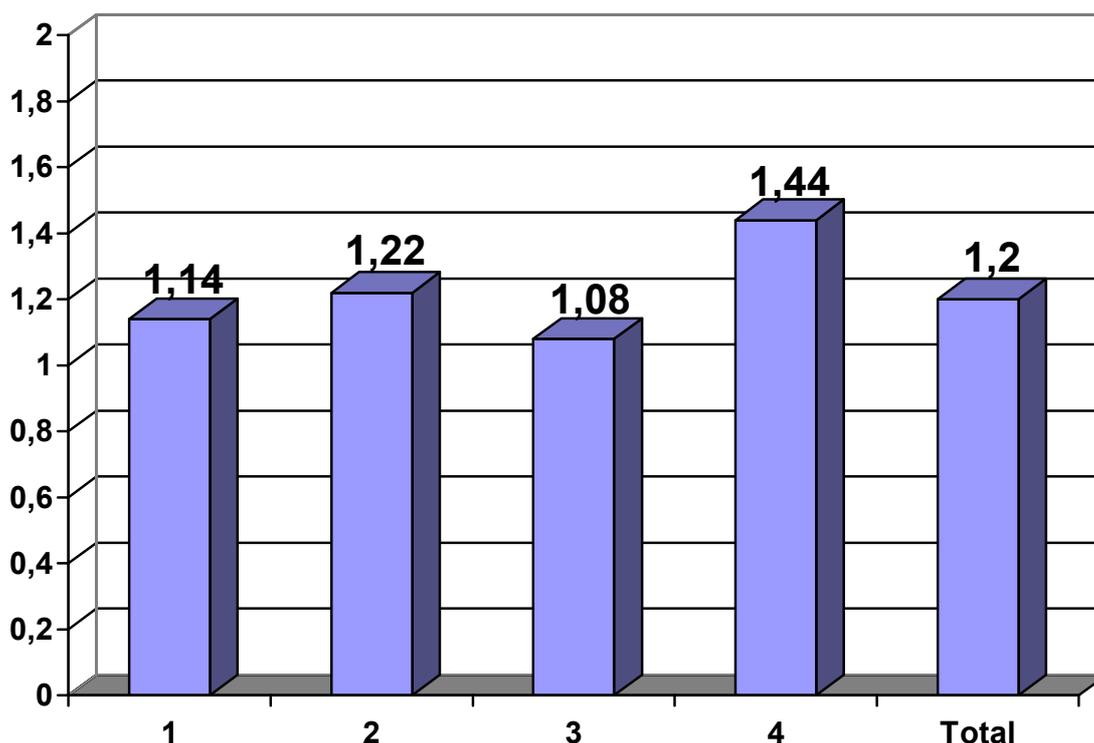


Gráfico No.3.11 Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido

Fuente: Elaboración propia

Mes: Diciembre 2011					
Gestores	Total Ingreso	Gasto de Salario	Resultado= I-G	Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido	Unidad de Medida
1	7565.43	3639.79	3925.64	1.08	pesos

Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Palmira.
 Capitulo 3. Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

2	4953.08	2091.26	2861.82	1.37	pesos
3	5115.33	2370.53	2744.80	1.16	pesos
4	4680.36	2314.34	2366.02	1.02	pesos
Total	22314.20	10415.92	11898.28	1.14	pesos

Tabla No. 3.12 Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Diciembre 2011 Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido

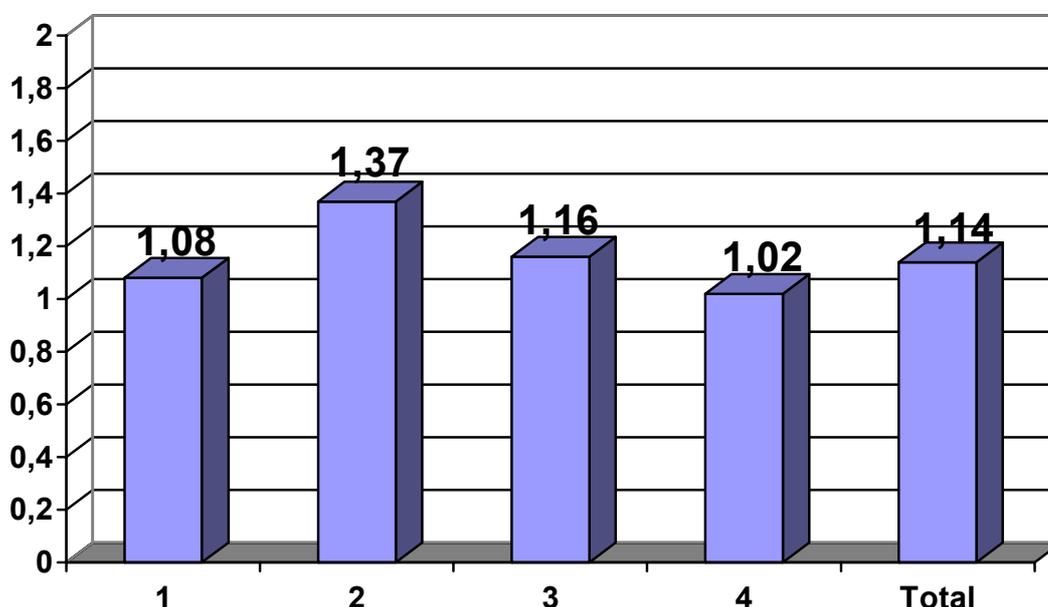


Gráfico No.3.12 Índice de Rendimiento por Resultado Obtenido
Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados se observa que como promedio la Sucursal obtiene 1.20 pesos, en ningún periodo analizado se comportó por debajo de 1.00 pesos, el más bajo alcanzado es en diciembre con valor de 1.02 pesos por el Gestor Cobrador 4.

INDICADOR DE ECONOMÍA

$$5. \text{ Índice de Gastos Reales} = \frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$$

El Índice de Gastos Reales mide el cumplimiento de los gastos planificados, sus resultados deben ser menores o igual a 1, pues de lo contrario el monto de los gastos y resultados reales

Autor: Yaimara Alonso Gándara

supera a los planificados, lo cual es perjudicial para la Sucursal. En este caso los gastos reales serían sustituidos por los Gastos de Salario Reales en el numerador y en el denominador el Gasto de Salario Planificado por la Sucursal.

2011									
Abril		Agosto		Diciembre		Índice de Gastos Reales			Unidad de Medida
Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real				
12420.00	9553.57	12420.00	9893.37	12420.00	10415.92	0,77	0,80	0,84	Pesos

Tabla No. 3.13 Índice de Gastos Reales
Fuente: Elaboración propia

Índice de Gastos Reales

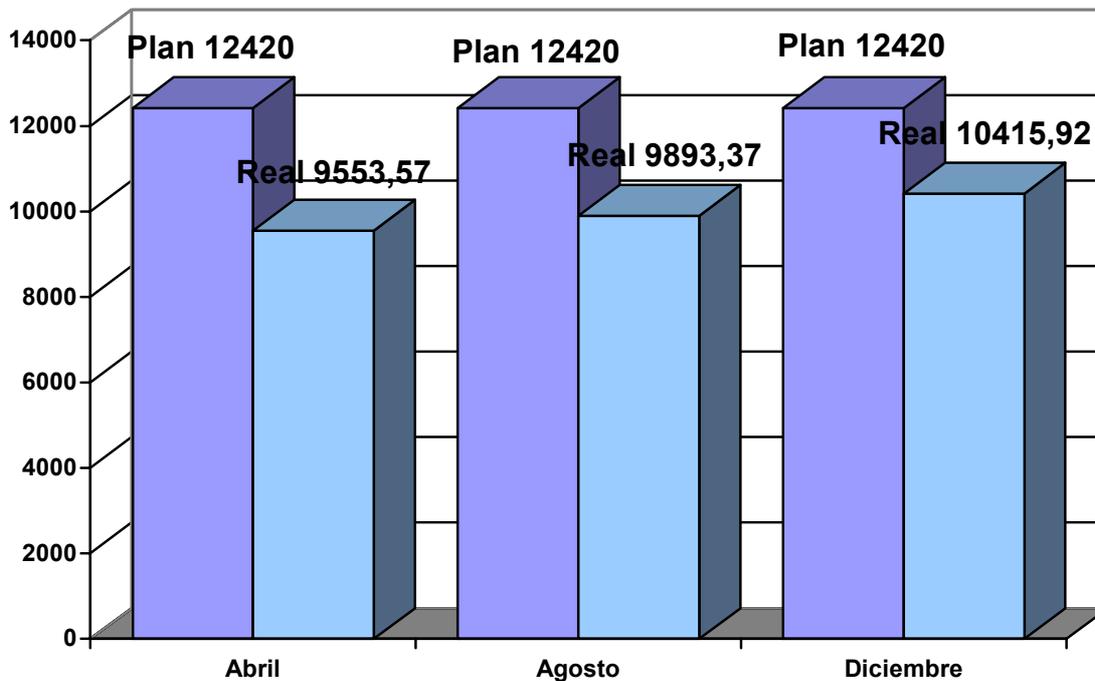


Gráfico No.3.13 Índice de Gastos Reales
Fuente: Elaboración propia

Si analizamos los resultados obtenidos, se observa que en todo momento ha existido austeridad, es decir, los gastos reales no superan los planificados. En cada período a medida que se avanza en el año se ahorra menos, en abril hubo un ahorro de \$ 2866,43, en agosto de \$ 2526,23 y en diciembre \$ 2004, 08, originado por el incremento del gasto de salario en el año, causado porque cada Gestor Cobrador aumenta su cartera de créditos y el plan esta diseñado linealmente sin considerar la posibilidad de la ampliación de los financiamientos en la Sucursal,

Autor: Yaimara Alonso Gándara

posibilitando el discreto deterioro de este indicador a pesar de que no se ve afectado negativamente en ningún momento.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

INDICADOR DE EFICACIA

$$6. \text{ Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Alto} = \frac{\text{Cantidad de Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Gestor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100$$

El Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Alto mide la eficacia del Gestor Cobrador para lograr el mínimo de préstamos en esta categoría, por lo tanto el resultado que se espera obtener es inferior o igual al 2%.

Mes: Abril 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Morosidad sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	18	1072	1.68	%
2	7	377	1.85	%
3	11	621	1.77	%
4	10	710	1.41	%
Total	46	2780	1.65	%

Tabla No. 3.14 Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Alto

Fuente: Elaboración propia

Mes: Agosto 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Morosidad sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	19	1120	1.70	%
2	13	440	2.95	%
3	9	675	1.33	%

Autor: Yaimara Alonso Gándara

4	9	715	1.26	%
Total	50	2950	1.69	%

Tabla No. 3.15 Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Alto
Fuente: Elaboración propia

Mes: Diciembre 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Morosidad sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	15	1071	1.40	%
2	48	586	8.19	%
3	8	636	1.26	%
4	9	726	1.24	%
Total	80	3019	2.65	%

Tabla No. 3.16 Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Alto
Fuente: Elaboración propia

Este indicador no presenta resultados desfavorables, como promedio en los tres periodos analizados se alcanza valores de 1.99%, estando al límite del parámetro establecido, originado porque en el mes de diciembre el promedio estuvo en 2.65 %, porque de manera individual el Gestor Cobrador 2 presenta un índice de 8.19%, y en el mes de agosto llega a 2.95%, siendo estos los índices más deteriorados, el mas bajo es de 1.24% en el propio mes de diciembre por el Gestor 4, es de destacar que de manera general los Gestores obtienen un favorable desempeño en su recuperación.

$$7. \text{ Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Medio} = \frac{\text{Cantidad de Préstamos en Riesgo Medio Recuperados por Gestor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100 \text{ El}$$

Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Medio mide la eficacia del Gestor Cobrador para lograr el mínimo de préstamos en esta categoría, por lo tanto el resultado que se espera obtener es inferior o igual al 3%.

Mes: Abril 2011

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Gestores	Préstamos en Riesgo Medio Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Morosidad sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	49	1072	4.57	%
2	26	377	6.90	%
3	32	621	5.15	%
4	38	710	5.35	%
Total	145	2780	5.22	%

Tabla No. 3.17 Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Medio
Fuente: Elaboración propia

es: Agosto 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Medio Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Morosidad sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	156	1120	13.93	%
2	32	440	7.27	%
3	86	675	12.74	%
4	75	715	10.49	%
Total	349	2950	11.83	%

Tabla No. 3.18 Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Medio
Fuente: Elaboración propia

Mes: Diciembre 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Medio Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Morosidad sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	73	1071	6.82	%
2	86	586	14.68	%
3	20	636	3.14	%
4	53	726	7.30	%
Total	232	3019	7.68	%

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Tabla No. 3.19 Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Medio

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de este indicador no son favorables, de manera colectiva e individual, no se logra en ningún período índice por debajo del 3%, se acerca discretamente el Gestor Cobrador 3 en el mes de diciembre con 3.14%, lo que indica que la gestión realizada por los Gestores Cobradores no es favorable en recuperación de riesgo medio, es decir, existen clientes que no amortizan su crédito en periodo de hasta 89 días, lo que significa que dejan de abonar al banco sus cuotas en periodos entre 1 mes y 59 días, poniendo el límite a alto riesgo.

$$8. \text{ Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Mínimo} = \frac{\text{Cantidad de Préstamos en Riesgo Mínimo Recuperados por Gestor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100$$

El Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Mínimo demuestra la relación entre la cantidad de préstamos en riesgo mínimo recuperados por el Gestor Cobrador con respecto a la cantidad de préstamo asociados, estableciendo un 97% de cumplimiento de recuperación.

Mes: Abril 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Mínimo Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Morosidad sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	994	1072	92.72	%
2	340	377	90.19	%
3	575	621	92.59	%
4	657	710	92.54	%
Total	2566	2780	92.30	%

Tabla No. 3.20 Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Mínimo

Fuente: Elaboración propia

Mes: Agosto 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Mínimo	Cantidad de Préstamos	Índice de Morosidad	Unidad de

Autor: Yaimara Alonso Gándara

	Recuperados por Gestor	Asociados	sobre los Préstamos	Medida
1	933	1120	83.30	%
2	391	440	88.86	%
3	577	675	85.48	%
4	618	715	86.43	%
Total	2519	2950	85.39	%

Tabla No. 3.21 Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Mínimo

Fuente: Elaboración propia

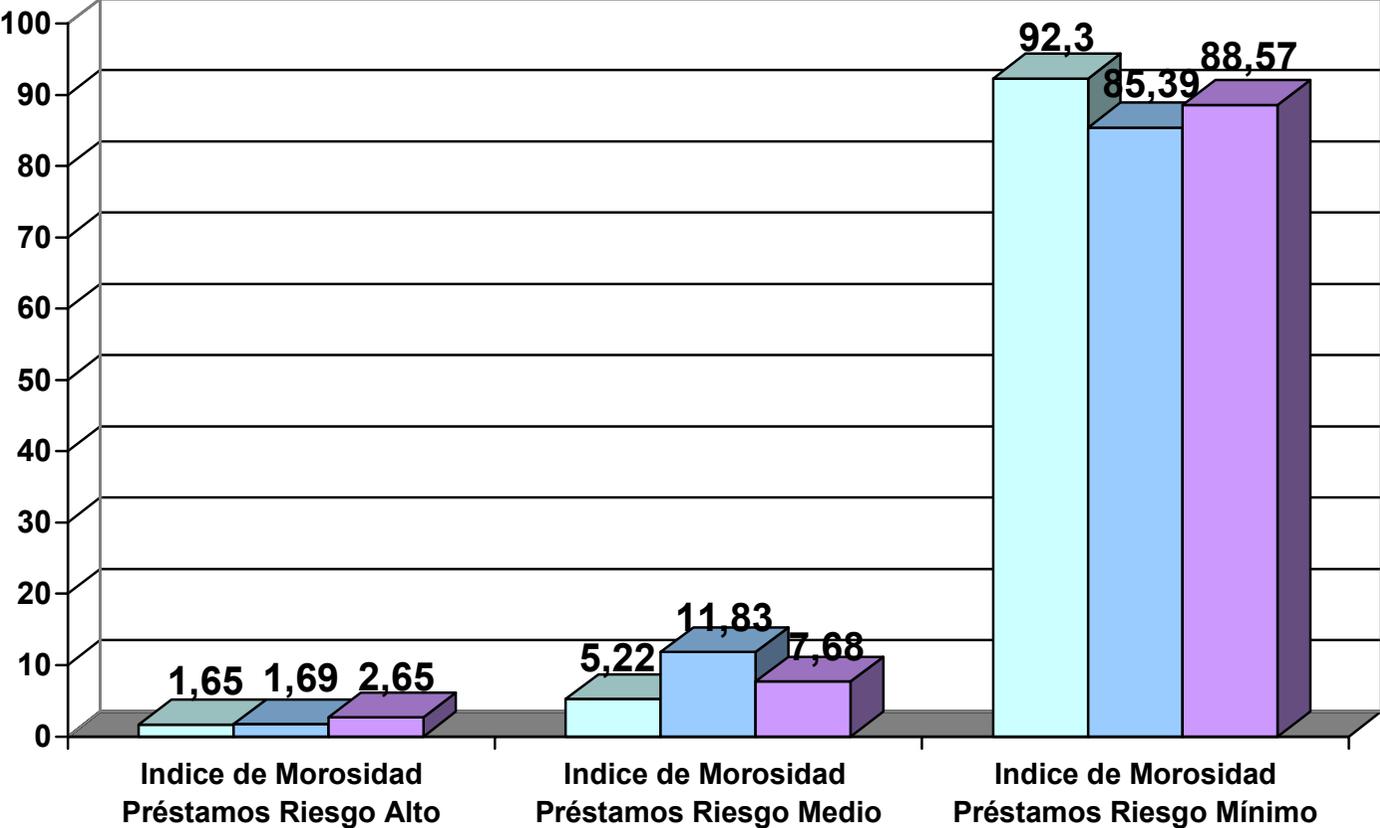
Mes: Diciembre 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Mínimo Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Morosidad sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	972	1071	90.75	%
2	447	586	76.28	%
3	598	636	94.03	%
4	657	726	90.50	%
Total	2674	3019	88.57	%

Tabla No. 3.22 Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Mínimo

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en este índice no son favorables no se logra de manera individual y colectiva índices dentro del parámetro establecido, como promedio se logra un 88.75% y ningún Gestor Cobrador alcanza índices superiores al 97%, el mejor resultado lo obtiene el Gestor Cobrador 3 con 94.03%, aún desfavorable, lo que indica que los Gestores Cobradores no cobran dentro del mes toda su cartera de crédito y que estos clientes corren el riesgo de cambiar de categoría.

Autor: Yaimara Alonso Gándara



Autor: Yaimara Alonso Gándara

Gráfico No. 3.14 Índice de Morosidad Préstamos Riesgo Alto, Medio y Mínimo
Fuente: Elaboración propia

$$9. \text{ Índice de Recuperación sobre la Cantidad de Préstamos Asociados} = \frac{\text{Cantidad de Préstamos Recuperados por Gestor}}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}} \times 100$$

El Índice de Recuperación sobre la Cantidad de Préstamos Asociados evalúa el total recuperado, sin tener en cuenta la categoría en que se encuentra el financiamiento en correspondencia a la cantidad de préstamos asociados al Gestor Cobrador, su resultado debe ser mayor o igual que el 99%. Es aplicable de manera individual a cada Gestor Cobrador o de forma colectiva para evaluar los resultados de la Sucursal.

Mes: Abril 2011				
Gestores	Préstamos Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Recuperación sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	1061	1072	98.97	%
2	373	377	98.94	%
3	618	621	99.51	%
4	705	710	99.30	%
Total	2757	2780	99.17	%

Tabla No. 3.23 Índice de Recuperación sobre los Préstamos
Fuente: Elaboración propia

Mes: Agosto 2011				
Gestores	Préstamos	Cantidad de Préstamos	Índice de Recuperación	Unidad de

Autor: Yaimara Alonso Gándara

	Recuperados por Gestor	Asociados	sobre los Préstamos	Medida
1	1108	1120	98.93	%
2	436	440	99.08	%
3	672	675	99.55	%
4	702	715	98.18	%
Total	2918	2950	98.91	%

Tabla No. 3.24 Índice de Recuperación sobre los Préstamos
Fuente: Elaboración propia

Mes: Diciembre 2011				
Gestores	Préstamos	Cantidad de Préstamos	Índice de Recuperación	Unidad de
	Recuperados por Gestor	Asociados	sobre los Préstamos	Medida
1	1060	1071	98.97	%
2	581	586	99.15	%
3	626	636	98.43	%
4	719	726	99.04	%
Total	2986	3019	98.90	%

Tabla No. 3.25 Índice de Recuperación sobre los Préstamos
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de este indicador son satisfactorios, se alcanza en los períodos analizados índices de 99.17% en abril, 98.91% en agosto y 98.90% en diciembre de manera colectiva, si lo analizamos individualmente, el índice más bajo es en el mes de agosto, donde el Gestor Cobrador 4 obtiene un 98.18% , los demás resultados superan el parámetro establecido, esto indica que los Gestores Cobradores recuperan casi la totalidad de su cartera de créditos.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

$$10. \text{Índice de Recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Alto} = \frac{\text{Cantidad de Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Gestor}}{\text{Cantidad de Préstamos en Riesgo Alto Asociados}} \times 100$$

El Índice de Recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Alto mide el desempeño realizado por el Gestor Cobrador para recuperar los financiamientos ubicados en esta categoría, asociados a su centro de pago, su resultado debe ser igual o superior al 99%. Los datos se obtienen a través de una estadística realizada por el especialista que atiende el área de recuperación Gestor B de Negocio Bancario que recoge los préstamos asociados a cada Gestor en esta categoría.

Mes: Abril 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados en Riesgo Alto	Índice de Recuperación sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	18	19	94.73	%
2	7	7	100.00	%
3	11	11	100.00	%
4	10	10	100.00	%
Total	46	47	97.87	%

Tabla No. 3.26 Índice de Recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Alto

Fuente: Elaboración propia

Mes: Agosto 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados en Riesgo Alto	Índice de Recuperación sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	19	20	95.00	%
2	13	13	100.00	%
3	9	9	100.00	%

Autor: Yaimara Alonso Gándara

4	9	9	100.00	%
Total	50	51	98.04	%

Tabla No. 3.27 Índice de Recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Alto
Fuente: Elaboración propia

Mes: Diciembre 2011				
Gestores	Préstamos en Riesgo Alto Recuperados por Gestor	Cantidad de Préstamos Asociados en Riesgo Alto	Índice de Recuperación sobre los Préstamos	Unidad de Medida
1	15	15	100.00	%
2	48	49	97.96	%
3	8	8	100.00	%
4	9	9	100.00	%
Total	80	81	98.77	%

Tabla No. 3.28 Índice de Recuperación sobre los Préstamos en Riesgo Alto
Fuente: Elaboración propia

Los resultados no están dentro del parámetro establecido, de manera colectiva en ningún período logran un 99%, los resultados no son tan deteriorados, la menor cifra es de 94.73% alcanzado en el mes de abril por el Gestor Cobrador 1, los Gestores Cobradores 3 y 4 logran recuperar el 100% de los créditos asociados en riesgo alto, lo cual indica que recuperaron la totalidad de los créditos ubicados en esta categoría.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

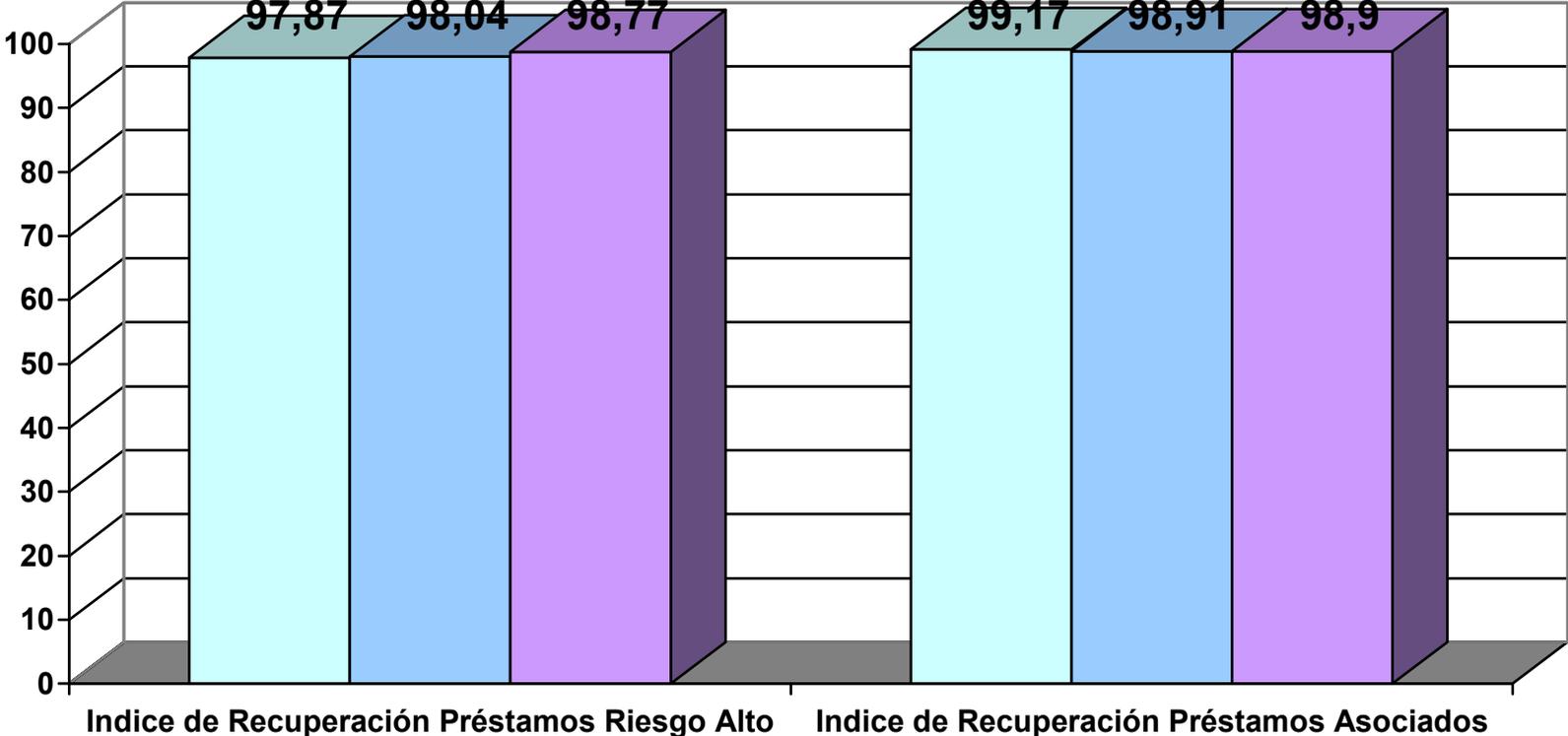


Gráfico No.3.15 Índice de Recuperación
Fuente: Elaboración propia

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Si realizamos un análisis general de los resultados obtenidos podemos decir que el indicador 2, índice gasto de salario por ingresos obtenidos se beneficia, lo que indica que cada Gestor Cobrador, a medida que incrementa los ingresos obtenidos, fundamentalmente en recargos por mora, menos se deteriora este indicador, como se observa en las informaciones anteriores en el mes de abril de \$139777.42, por concepto de ingresos se obtuvo \$ 21651.24, representando el 15.5%, en agosto de \$163732.55, se ingresa \$21799.15 para un 13.3% y en diciembre de un total de recaudado de \$162041.93, se ingresaron \$22314.20 para un 13.8%, evidenciado en los cálculos obtenidos, en abril este indicador resulta el \$0.44, en agosto, \$ 0.45 y en diciembre \$0.47.

Teniendo en cuenta que el aumento de los ingresos del Banco dependen en gran medida de los intereses cobrados y de los recargos por mora, podemos concluir que cuando los Gestores Cobradores recuperan créditos morosos e inmovilizados, el indicador disminuye y aumenta el indicador 3, estos indicadores son inversamente proporcionales, esto está relacionado porque el pago de los créditos recuperados varía en dependencia de la categoría de los préstamos recuperados, el pago de los cobros morosos e inmovilizados es menor que el de los cobros realizados a los financiamientos al día. (**Ver Anexo No.6**)

Por otra parte si mantuviéramos constante la variable cantidad de préstamos asociados, podemos llegar a la conclusión que a medida que aumentan los indicadores 3 y 4 (indicadores de rendimiento), se logra un mayor grado de aprovechamiento en el servicio de los Gestores Cobradores, es decir, aumentan los ingresos, siendo más eficientes, contribuyendo a que los indicadores 6 y 7, adquieran mayores por cientos, indicando que a medida que aumentamos los ingresos, los índices de recuperación de riesgo medio y alto se deterioran, a causa de se incrementan los préstamos en categoría medio y alto, que generan ingresos por recargos, no siendo así el indicador de riesgo mínimo, debido a que este índice se calcula sobre la base de los créditos al día que no generan ingresos por mora, el indicador 9 se mantiene dentro de los parámetros establecidos, lo que nos muestra que los Gestores Cobradores son capaces de cobrar su cartera de créditos casi totalmente, sin embargo el indicador 10 nos muestra que los créditos en riesgo alto no son recuperados en su totalidad, no alcanzan el 99% de recuperación.

Conclusiones



Autor: Yaimara Alonso Gándara

La presente investigación permite llegar a las siguientes conclusiones:

- La Sucursal 4642 presenta el 40.3% del total de los financiamientos otorgados en el sector no estatal, requiriendo de la contratación de Gestores Cobradores para su recuperación.
- Los Indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores es aplicable a la Sucursal, permitiendo a los directivos evaluar sus resultados y toma de decisiones.
- En el Indicador de Economía, Índice de Gastos Reales se nota incremento por período porque el gasto de salario se encuentra planificado linealmente y no acorde con el crecimiento de la cartera de crédito de la sucursal.
- El Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riego Mínimo, refleja que los Gestores Cobradores no alcanzan el 99% de recuperación de los financiamientos otorgados, obteniendo resultados generales del 88,75%, dejando de cobrar créditos dentro de su cartera que pasan a la categoría de medio y alto riesgo, afectando su resultado.

Recomendaciones

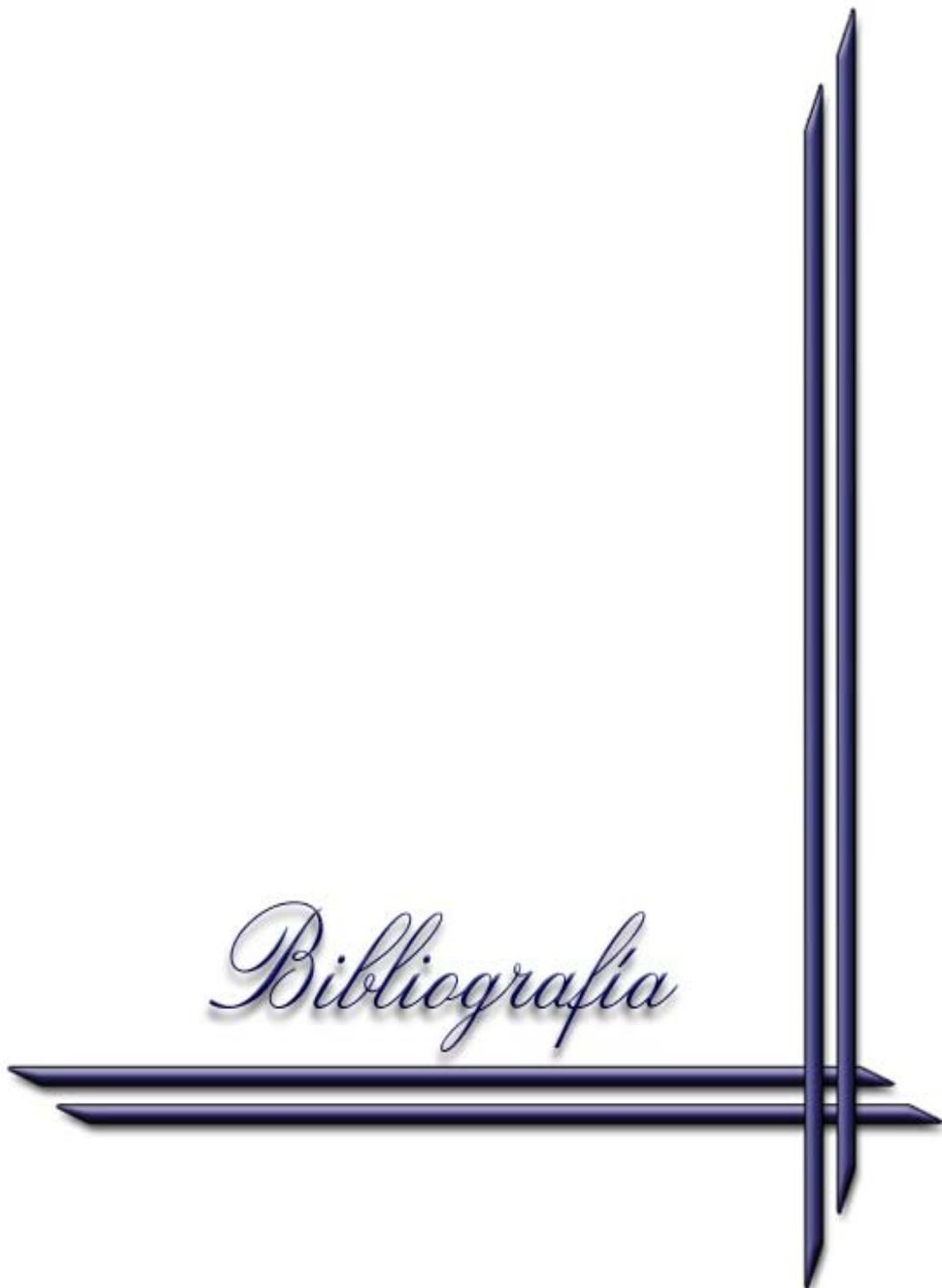


Autor: Yaimara Alonso Gándara

Una vez concluida la investigación se recomienda:

- Mantener la contratación de Gestores Cobradores para la recuperación de los financiamientos otorgados que se encuentran en el sector no estatal.
- Disminuir el riesgo de los financiamientos otorgados perteneciente al sector estatal para que no pasen al no estatal.
- Aplicar con sistematicidad los indicadores que evalúan la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en el BPA de Palmira.
- Realizar planificación de gasto de salario en correspondencia con la cartera de créditos no de forma lineal, haciendo una adecuada evaluación económica.
- Incrementar la recuperación del Índice de Morosidad sobre los Préstamos en Riesgo Mínimo al 97% o más que posibilite disminuir los créditos en Riesgo medio y alto, es decir, cobrarlos dentro del mes.

Bibliografia



- Autor: Yaimara Alonso Gándara
(2000, March). Revista del Banco Central de Cuba, No.1.
- Amat, Oriol. (n.d.). Coste de Calidad y de no calidad. España: Ediciones Gestión 2007, Barcelona, 2007.
- Banco Central de Cuba. (1998a, Abril). Evolución de la Banca en la República de Cuba. Centro Nacional de Superación Bancaria.
- Banco Central de Cuba. (1998b, July). El sistema bancario y financiero de Cuba.
- Banco Central de Cuba. (1999, March). El sistema bancario y financiero de Cuba.
- Barreras, Milanés, Ingrid. (n.d.). Aplicación de un procedimiento para la planificación de la calidad del servicio. Aplicación en el Club el Benny de la compañía Palmares del grupo Cubanacan SA. de la provincia de Cienfuegos. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Borrás, F. (n.d.). Banca y Seguros. Una aproximación al mundo empresarial".
- Borrás, Francisco, Atienzar. (2008). Cuba Banca y Seguros. Una aproximación al mundo empresarial. www.betsime.disaic.cu/secciones/fin.
- Campanella, Jack. (2008). Principios de los costos de calidad. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Climent Serrano, Salvador. (2006). Los costes de calidad como estrategia empresarial: Evidencia empírica en la Comunidad Valenciana. Tesis doctorado.
- Crosby, P.B. (2006). La calidad no cuesta. México: Mc Graw Hill.
- Crosby, P.B. (2006). Hablemos de Calidad. México: McGraw Hill.
- Colectivo de autores, C. L. M. E. (2005). Crédito y Cobranzas, México: Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 7.
- Cruz, Díaz, Yulien. (2010). Indicadores para Auditoría de Gestión o Rendimiento en el Banco Popular de Ahorro, de la Provincia de Cienfuegos. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Cuervo, García, Álvaro; Rodríguez, Saíz, Luis; Parejo, Gamir, José, Alberto. (2006). Manual del

Autor: Yaimara Alonso Gándara
Sistema Financiero Español. Barcelona. <http://www.google.com/search>.

Deming, E.W. (2008). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Ed. Díaz de Santos.

Esparragoza, Alberto. (2007). Sistema de calidad total y costos asociados en la calidad. www.monografias.com.

Feigenbaum, A.V. (2007). Control de la Calidad. México: Compañía Editorial Continental.

García, Díaz, Carlos, Mario. (2006). Ingeniería Financiera, Informes de investigación. <http://webcache.googleusercontent.com>.

Gutiérrez Pulido, Humberto. (2007). Calidad Total y Productividad. México: Editorial Mexicana.

Ishikawa, K. (n.d.). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonés. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.

Juran Joseph M. (2006). Análisis y Planeación de la Calidad (3º ed.). México: Mc Graw-Hill.

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. Instrucción Transitoria 311 Créditos Sociales - Línea de Crédito – Manual 233 23 de Enero de 2006. (n.d.). .

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. Instrucción Transitoria 312 Créditos Sociales - Línea de Crédito – Manual 233 15 de Febrero de 2006. (n.d.).

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. Manual 00 - Grupo 232 Ley General de la Vivienda –Subgrupo 10. (n.d.). .

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. Manual 00- Grupo 233 Créditos Personales- Subgrupos 05,10,11,13,14,25,3. (n.d.). .

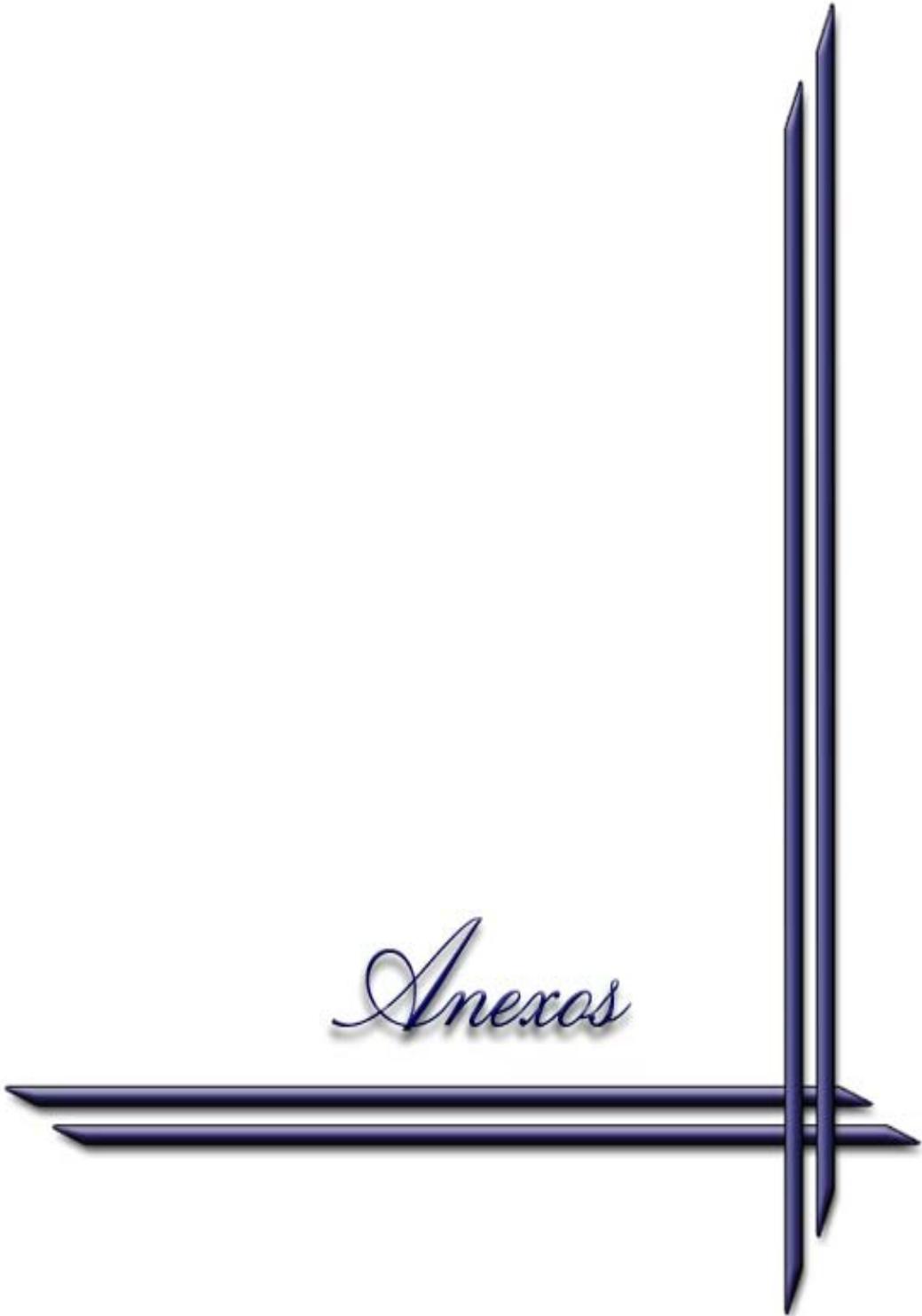
Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. Manual 01 - Grupo 233 Créditos Personales -Subgrupo 20,23,25,30,31,33,35,37,39. (n.d.). .

Manual de Instrucciones y Procedimientos Electrónico para SIBPA. Manual 01 -Grupo 232 Ley General de la Vivienda -Subgrupo 10,20,21,30,35,45. (n.d.). .

Ortiz Salcedo, Libertad; Raquel Agüero Díaz y Maikel Figueroa Suárez. (2009). Alternativa para

- Autor: Yaimara Alonso Gándara
el cobro de créditos sociales a pensionados y jubilados que reciben sus ingresos en unidades de comercio interior. <http://www.bc.gov.cu/antteriores>. Revista BCC/2009/No4- /Créditos%20sociales.htm.
- Pérez,Campos, Duniesky. (2007). Procedimiento para la mejora de la calidad de procesos en SEPSA Cienfuegos. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Pérez Martínez, José Antonio. (2006). "Billetes emitidos en 1905 por el Banco Nacional de Cuba." *Revista del Banco Central de Cuba, BCC*.
<http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>)
(http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion_de_indicadores.html)
- Rodríguez Morejón, Ángela. (2007). "Antecedentes históricos y evolución del sistema financiero cubano." *Revista del Banco Central de Cuba, BCC*, September
- Salinas, Javier. (2007). Las instituciones del Sistema Financiero Español, Curso de Productos y Servicios Financiero. <http://www.google.com/search>.
- Secretaría Central de ISO. (2000). Norma ISO 9000:2000. Sistema de gestión de la calidad/ fundamentos y vocabulario. Ginebra, Suiza.
- Zamora, Yanes, Yamila. (2011). Aplicación de los indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en el Banco popular de Ahorro de aguada de Pasajeros. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Anexos



Autor: Yaimara Alonso Gándara

Anexo No. 1

Composición del Sistema Bancario Cubano

Banco Comerciales.

- 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 Crédito y Comercio (BANDEC).
- 8) Bancos Extranjeros en Cuba.

Instituciones Financieras no Bancarias.

- 1) Grupo Nueva Banca S.A.
- 2) Compañía 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) Corporación 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) Compañía Financiera S.A.
- 16) Transfin S.A.
- 17) Arcaz S.A.
- 18) Fintur S.A.
- 19) Gilmar Projet S.A.

Oficinas de Representación de Bancos Extranjeros.

- 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 México.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

11) Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid.

12) Probanca Servicios Financieros S.A.

Anexo No. 2

Principales Funciones que realiza BANDEC en la Banca Personal.

Modalidades de ahorro:

- 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.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Anexo No.3

Principales Funciones que realiza el BFI.

- 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.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Anexo No.4

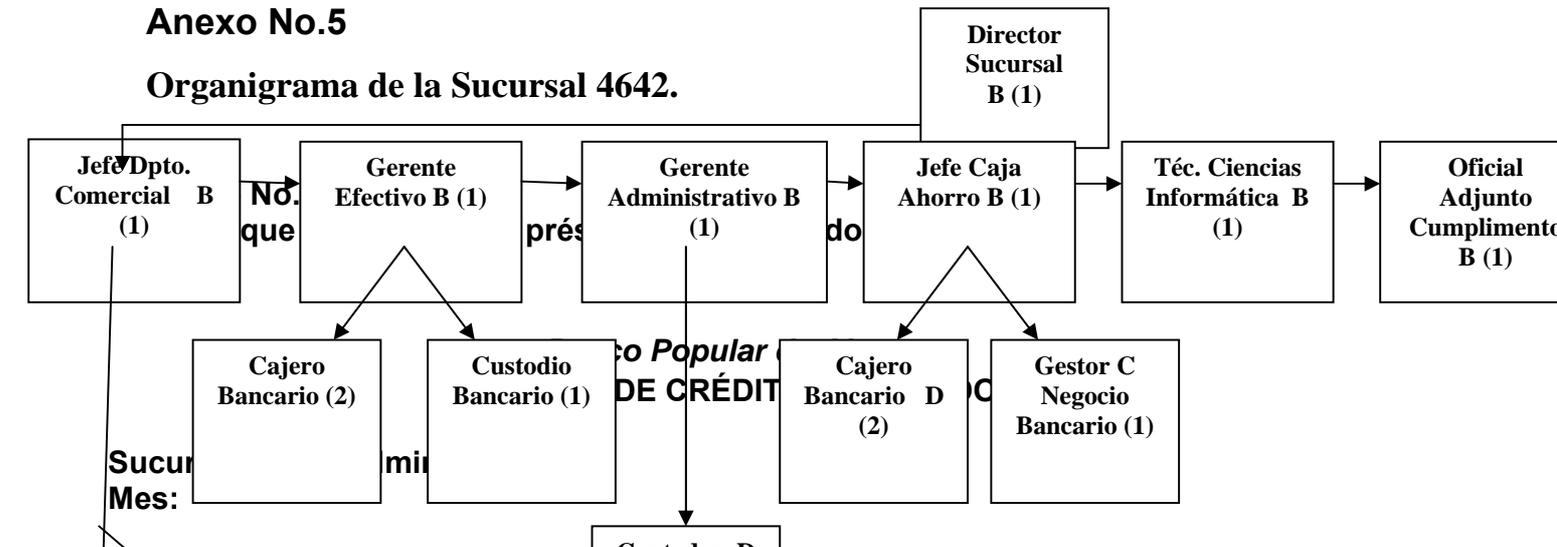
Tasas de interés y plazos de amortización aplicables.

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 1000.00	6% anual	48 meses
Más de CUP 1000.00 y hasta CUP 1500.00	6% anual	24 meses
Más de CUP 1500.00	No se otorgan créditos	

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Anexo No.5

Organigrama de la Sucursal 4642.



Gestor	CONC	Créditos cobrados	Tarifa	A PAGAR
Gestor B Negocio Bancario (1)	Mensualidades de un crédito que liquidó algún pago en los últimos tres meses.		\$3,50	
	Mensualidades de un crédito que liquidó algún pago en los últimos dos meses.		\$3,00	
Gestor C Negocio Bancario (2)	Mensualidades de un crédito que liquidó algún pago en los últimos tres meses.		\$2,50	
	Por vincular a un centro de pago un crédito vigente.		\$2,50	
TOTAL				
Gestor B Negocio Bancario (1)	Mensualidades de un crédito que liquidó algún pago del mes anterior.		\$3,00	
	Mensualidades de un crédito que liquidó algún pago en los últimos dos meses.		\$2.50	

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Consejo Popular: (Urbano)	Mensualidades de un crédito que liquidó algún pago en los últimos tres meses.		\$2,00	
	Por vincular a un centro de pago un crédito vigente.		\$2.00	
	TOTAL			

Esp.
Recuperación

Gerente

Anexo No. 7

COMPROMISO DEL GESTOR COBRADOR

Al vincularme laboralmente al Banco Popular de Ahorro como Gestor Cobrador fui impuesto de las normas laborales que rigen la actividad, entre ellas, del contenido de la Resolución número 40 de fecha 14 de marzo del 2007 del Presidente de la institución, que constituye el Reglamento Disciplinario para los Trabajadores del Banco Popular de Ahorro.

Dado que mi trabajo se vincula directamente al cobro de las amortizaciones de créditos y de la Ley General de la Vivienda, lo que obliga a realizar las gestiones administrativas necesarias hasta lograr el cobro de aquellas que por diferentes causas se hayan dejado de honrar por los clientes, incluidas las visitas a domicilio y por tanto las gestiones fuera de la Oficina Bancaria, el manejo de efectivo liquidable periódicamente, y además el trato directo con los clientes, dentro de las normas éticas que como disciplina imperan en la institución bancaria, al asumir mi responsabilidad, yo

ME COMPROMETO A:

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Mantener en mi vida personal y de vinculación con los clientes, una actitud moral consecuente con los principios de nuestra sociedad socialista, pues soy representante de una institución bancaria, en la comunidad donde desarrollo mi trabajo.

Brindar en todos los casos, al visitar y conversar con los clientes de la institución, un trato respetuoso y cortés, sin chabacanerías, ni excesos de confianza, cumpliendo siempre con las normas mínimas de educación que establecen las relaciones entre las personas.

Realizar las gestiones que sean necesarias en cuanto a la recuperación de la amortización o amortizaciones, que el cliente debe al Banco, como consecuencia de deudas de créditos y de la Ley General de la Vivienda, sin cejar en este empeño hasta lograr el objetivo y por tanto realizar visitas a domicilio cuantas veces sea necesario y convencer a los deudores de su obligación, sobre la base del principio de que con ello contribuye al establecimiento de la disciplina social, dejando constancia escrita del resultado de cada visita y en caso de que tales gestiones no den el resultado esperado, informar por escrito a la Sucursal, haciendo constar cada gestión realizada.

Realizar solamente los cobros de las mensualidades que se encuentren amparadas por los Modelos 02-16 Comprobante de pago, emitidos por la Sucursal a nombre del cliente deudor. En caso de que por mis propias gestiones o por las del cliente, éste desee que se le cobren mensualidades no amparadas en los recibos en mi poder, entregados por la Sucursal, o porque quiera estabilizar el pago a través de mi condición de Gestor Cobrador, tomar nota, comunicarlo al Especialista que me atiende en la Sucursal y, previa comprobación por parte de éste de la existencia de la obligación de pago, recibir los correspondientes Modelos y sobre la base de lo autorizado, efectuar entonces el cobro pero siempre con Modelos 02-16 Comprobante de pago, a nombre del cliente.

Realizar las liquidaciones del efectivo cobrado y los Modelos 02-16 Comprobante de pago, no cobrados con la periodicidad, fecha y hora establecida por la Sucursal.

No tener en mi poder nunca más de CUP 3 000.00 (Tres mil pesos cubanos con 00/100) cobrados a deudores, sin liquidar a la Sucursal.

Autor: Yaimara Alonso Gándara

No apropiarme en beneficio personal de los importes cobrados a los clientes lo que constituiría un hecho delictivo, además de generar en los clientes, criterios sobre falta de confianza en la institución bancaria que represento, ni utilizar los mismos en ninguna otra actividad de carácter personal, durante el tiempo que media entre el cobro y su liquidación en la Sucursal, permitiendo incluso las verificaciones que se consideren, de producir tal liquidación.

Y para constancia, firmo el presente en dos ejemplares, uno de los cuales quedará unido a mi expediente laboral, en _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Gestor Cobrador

Director de la Sucursal

Anexo No.8 Encuesta.

Estimado cliente:

El Banco Popular de Ahorro trabaja para su satisfacción, por lo tanto dirige sus esfuerzos hacia una meta: ofrecerle un servicio con una calidad superior. Para lograr el empeño necesitamos nos exprese su opinión sobre el servicio que recibe de los Gestores Cobradores.

Sexo: 1- Femenino ____ 2- Masculino ____

Edad:

1- (< 20 años) ____

2- (20- 35 años) ____

3- (35- 60 años) ____

4- (60 y más) ____

1) ¿Cuándo el Gestor Cobrador llega a su domicilio le saludan amablemente?

1- Siempre ____ 2- A veces ____ 3- Nunca ____

Autor: Yaimara Alonso Gándara

- 2) ¿El Gestor Cobrador presenta identificación que lo acredite como trabajador bancario?
1- Si ____ 2- No ____
- 3) ¿Cómo considera el trato que recibe?
1- Cortés ____ 2- Descortés ____
- 4) ¿Cree necesario este servicio que presta el Gestor Cobrador?
1- Si ____ 2- No ____
- 5) ¿El Gestor Cobrador cuenta con las denominaciones precisas para efectuar los cambios en caso de ser necesario?
1 - Siempre ____ 2- A veces ____ 3- Nunca ____
- 6) ¿Con qué frecuencia es visitado por el Gestor Cobrador para efectuar los pagos?
1- Semanal ____ 2- Quincenal ____ 3- Mensual ____
4- Bimensual ____ 5- Trimestral ____ 6- Otras (Especificar) _____
- 7) ¿Cumple usted con sus obligaciones de pago?
1- Si ____ 2- No ____
- 8) ¿Confía en el Gestor Cobrador para efectuar el pago?
1- Si ____ 2- No ____
- 9) ¿Considera completa la información que se le brinda acerca del estado de la deuda o deudas que tiene con el BPA?
1- Siempre ____ 2- A veces ____ 3- Nunca ____
- 10) ¿Considera que ha sido correctamente atendido cuando ha presentado una queja o reclamación en la sucursal?
1- Siempre ____ 2- A veces ____ 3- Nunca ____
- 11) ¿Se encuentra satisfecho en el servicio que recibe? Expréselo en esta escala, marcando con una X.
0 ____ Insatisfecho.
1 ____ Medianamente satisfecho.
2 ____ Satisfecho.
- 12) ¿Qué recomendaría para mejorar el servicio brindado por el Gestor Cobrador?

Aplicación de indicadores para evaluar la calidad del servicio de los Gestores Cobradores en la Sucursal 4642 del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Palmira.
Anexos

Autor: Yaimara Alonso Gándara

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración Propia. (A partir de información obtenida del Dpto. de Marketing del Banco Popular de Ahorro).

Anexo No.9

Entrevista.

A directivos de la sucursal:

Se realiza esta entrevista con el objetivo de evaluar la gestión realizada por los gestores cobradores y el nivel de satisfacción de la administración desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.

1. ¿Cree usted que el Banco Popular de Ahorro requiere de los Gestores Cobradores?

Autor: Yaimara Alonso Gándara

2. A su criterio exponga qué determina la calidad del servicio de los Gestores Cobradores.
3. ¿Qué beneficio aporta la gestión de los Gestores Cobradores al Banco Popular de Ahorro?
4. ¿Existe en el futuro necesidades de contratar Gestores Cobradores?

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración Propia. (A partir de información obtenida del Dpto. de Marketing del Banco Popular de Ahorro).