



**Universidad de Sancti Spiritus
“José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas**

***Título:* Estrategia para mejorar la recuperación de los
créditos sociales inmovilizados en el municipio
Sancti Spiritus**

Informe de la Práctica Parcial de la Especialidad en Contabilidad

Autora: Lic. Yoandra Ruíz Yera

Tutora: MsC. María Efigenia Caballero León

**Sancti Spiritus
2013**

Resumen

El objetivo de la investigación consistió en presentar una estrategia capaz de disminuir los índices de morosidad de la cartera de créditos sociales, para lograr la eficiencia en la gestión de cobro de esta cartera por parte de los recuperadores crediticios. Se efectuó el diagnóstico mediante la aplicación de métodos del nivel teórico y empírico, entre ellos el analítico-sintético, el inductivo-deductivo y el histórico-lógico, la revisión de documentos y el criterio de especialistas. Se realizó además, un análisis del comportamiento de la recuperación de los créditos sociales, atendiendo al tipo de deudor, las zonas de residencia y otros. Como parte de este análisis se determinaron las causas que incidían en la morosidad de la cartera, las que permitieron identificar el problema profesional y su propuesta de solución mediante una estrategia para mejorar la recuperación de los créditos sociales inmovilizados en el municipio de Sancti Spiritus.

ÍNDICE

Contenido	Páginas
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO TEORICO-REFERENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	6
I.1. Los créditos sociales. Antecedentes históricos y sociales	6
I.2. Los créditos bancarios. Conceptos generales	7
I.3. Funciones, principios y clasificación de los créditos	8
I.4. Otorgamiento de créditos sociales en Cuba a partir de la Revolución Energética	12
I.5. Profesionales de cobro de deudas. Funciones generales en Cuba y el mundo	16
Consideraciones finales del capítulo	19
CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS Y SU GESTIÓN DE COBROS EN SUCURSALES DEL MUNICIPIO SANCTI SPIRITUS	20
II.1. Caracterización y estructura del Banco Popular de Ahorro	20
II.2. Diagnóstico de los créditos sociales. Generalidades	24
II.2.1 Composición de la cartera de créditos personales por saldos y cantidad de deudas	24
II.2.2 Composición de los créditos sociales por tipos de deudor	25
II.2.3 Situación de los recuperadores crediticios en el municipio Sancti Spiritus	25
II.2.4 Análisis de la composición de la deuda vigente en el municipio	26
Consideraciones finales del capítulo	27
CONCLUSIONES PARCIALES	28
RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	31

ANEXOS

- ✓ Anexo 1. AVAL.
- ✓ Anexo 2. Composición de la cartera de créditos por niveles de saldo en el municipio de Sancti Spíritus.
- ✓ Anexo 3. Comportamiento de los créditos sociales por tipo de deudor e inmovilizados.
- ✓ Anexo 4. Situación de los recuperadores crediticios.
- ✓ Anexo 5. Evolución de los créditos sociales inmovilizados en el municipio cabecera

INTRODUCCIÓN

El otorgamiento de créditos o préstamos es una de las principales funciones de los bancos en el mundo. Existen normas rigurosas y estrictas que deben cumplir las Instituciones Financieras por acuerdos internacionales sobre los pasivos prestables o capacidad de préstamos y que no deben sobrepasarse, las cuales están directamente relacionadas con la seguridad del dinero de sus clientes.

El impago de las deudas, tanto a nivel personal como de países, ha sido causante de crisis internacionales de mayor o menor envergadura y con múltiples causas y ramificaciones, pero en todas subyace un denominador común, la imposibilidad de los deudores de hacer frente a las obligaciones con sus acreedores, lo cual ha llevado a estos últimos a quiebras y bancarrotas que han arrastrado tras de sí los designios de millones de personas en todo el planeta, por sus implicaciones en los sistemas financieros y por ende, en el funcionamiento de la economía mundial.

Hoy existe un complejo entramado de mecanismos financieros que mueven al mundo, pero es indudable que la concesión de créditos de cualquier tipo y bajo cualquier modalidad, requiere que los bancos y entidades financieras acudan a fuentes para obtener capitales (pasivos) para poder otorgar esos financiamientos.

Estas fuentes van desde las más simples y primarias, como son los ahorros de la población y las cuentas corrientes de las empresas, hasta otras como la obtención de créditos o préstamos interbancarios, financiamientos presupuestarios en función del desarrollo de las naciones, capitales especulativos en formas de bonos y acciones, también créditos bilaterales entre países, o provenientes de instituciones creadas con ese fin. Resultan muy conocidos el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y otras organizaciones creadas con fines de ayuda al desarrollo y que canalizan los fondos obtenidos a través de créditos blandos o en forma de ayudas no reintegrables. Esta es la base del funcionamiento de cualquier banco o sistema financiero, trabajar con dinero "ajeno", captar fuentes de financiamiento y reinvertir en créditos o préstamos con los cuales obtener niveles de rentabilidad que le permitan devolver a sus ahorristas, e inversores los dividendos pactados.

De lo anterior se evidencia que el cobro o recuperación de los créditos o préstamos es vital para la subsistencia de los bancos e instituciones financieras y por ende para la economía, ya sea de un grupo de naciones o de un país en específico.

La ley 1274 del año 1974 que establece la concesión de créditos personales estaba elaborada a partir de las condiciones imperantes en el país en esos años, donde la mayor parte de la masa laboral estaba empleada en el sector estatal, y la misma concebía la recuperación de estos créditos a través del descuento de las deudas de los salarios o haberes de los trabajadores, a lo cual estaban obligadas las entidades empleadoras, las que efectuarían las liquidaciones mensualmente a los bancos prestamistas, de esta forma se garantizaba una efectiva recuperación del dinero prestado.

El derrumbe del campo socialista y el inicio del llamado "Período Especial" hicieron que esta situación comenzara a cambiar paulatinamente, en la medida en que empezaron

las racionalizaciones de plantillas infladas, los procesos de perfeccionamiento empresarial y otras medidas tendentes a disminuir el subempleo, que hicieron que poco a poco el panorama económico social se mostrara totalmente diferente, unido a esto, un creciente envejecimiento de la población que de ser un segmento minoritario ha pasado a tener relevancia significativa en la cantidad e importes de las deudas, correspondiente a las personas jubiladas.

A partir del año 2005 se inicia un proceso denominado “*Batalla de Ideas*” con el cual se comenzó la venta de televisores, los que podían adquirirse al contado o mediante crédito bancario, sin costo de intereses para las personas, pues el presupuesto del estado asumió el pago a los bancos por cuenta de los beneficiados con la medida. Estas entregas se interrumpieron para dar comienzo a inicios del 2006 a un colosal proceso enmarcado en la llamada “*Revolución Energética*”, que decidió la venta y renovación de artículos electrodomésticos en todos los hogares cubanos.

Por sus características, al ser concedidos sin análisis de riesgos, por haberse convertido en sujetos de créditos prácticamente el universo de las personas que recibieron dichos bienes (solo pocos segmentos de la población no fueron acreedores de este tipo de préstamos; personas sin vínculo laboral y amas de casa fundamentalmente) y por estar todos enmarcados en una garantía presupuestaria (el presupuesto del estado respondería reintegrando al banco aquellas deudas que éste declarase irre recuperables) no fueron denominados como créditos o préstamos bancarios, sino que se conocen como “Créditos Sociales”.

A pesar del nivel de inseguridad con que fueron otorgados, su masividad y la falta de análisis de riesgo, se logró que un elevado número de personas pagaran de manera voluntaria en los términos establecidos, de ellos la mayoría hicieron uso del crédito bancario y se han logrado niveles de cobros por encima del 90 % de las cuotas mensuales acumuladas por las personas.

A siete años de iniciado este proceso, es aún muy elevado el nivel de endeudamiento, es por ello que la figura del investigador de créditos personales, surgida con la creación del Banco Popular de Ahorro en la década del 80, ha tomado mayor relevancia y con la explosión que significaron los créditos sociales y los problemas asociados a su recuperación, el Ministro del Trabajo aprobó en julio del 2007, mediante Resolución 44/2007, la figura del gestor cobrador de créditos personales. Estas personas al igual que los investigadores realizarían la labor de cobro a la creciente cartera de deudores desvinculados o de cualquier tipo de impago de deudas, pero contratados con un sistema ajustado a sus resultados y su labor se desarrollaría en los Consejos Populares a partir del conocimiento de la zona.

La diversidad de zonas, de tipos de deudores, de estratos sociales en que deben realizar los cobros, hace que esta labor resulte difícil, y mucho más en deudores con malas condiciones de salud, edad avanzada, problemas económicos y sociales de todo tipo, otros casos de conductas sociales inadecuadas, delictivas o predelictivas unido a que en la medida que el tiempo transcurre, muchos de los bienes objeto de la deuda se han deteriorado o han tenido que realizarles reparaciones de alto costo.

Por tanto, en la misma medida en que fue envejeciendo la cartera de créditos sociales, se fue haciendo más complejo su cobro siendo las causas fundamentales las siguientes:

- El envejecimiento poblacional que ha provocado que muchas personas en este tiempo hayan pasado a regímenes de seguridad social con la consiguiente disminución de ingresos del núcleo familiar.
- Fallecimiento de deudores, pues en la mayoría de los hogares los créditos se le concedieron a los jubilados por ser los que más bajas tasas de interés pagaban.
- Políticas del país encaminadas a la reducción del empleo estatal que ha provocado la desvinculación laboral de miles de trabajadores estatales a los cuales se les concedieron los créditos sociales por sus centros de trabajo.
- Eliminación de subsidios y gratuidades indebidas (ayudas y prestaciones de la asistencia social que habían servido de respaldo para otorgar cientos de créditos sociales)
- Falta de medios de transporte para realizar la labor de cobro.
- Salidas ilegales del país de ciudadanos con deudas.

Lo anterior identifica como **problema profesional** la deficiente gestión de cobro de créditos sociales a deudores desvinculados laboralmente por parte de los recuperadores crediticios en las sucursales del municipio Sancti Spiritus.

El **objetivo general** de la Investigación consiste en implementar una estrategia encaminada a mejorar la gestión de cobros por parte de los recuperadores crediticios a los deudores de créditos sociales desvinculados laboralmente en el municipio Sancti Spiritus.

Se determinaron como **objetivos específicos**:

1. Realizar el marco teórico referencial sobre el objeto de estudio.
2. Diagnosticar la actividad de cobro de créditos concedidos por la institución en las sucursales del municipio de Sancti Spiritus.
3. Diseñar e implementar una estrategia para la recuperación de los créditos en el municipio.
4. Evaluar la efectividad de la implementación de la estrategia.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas de análisis, síntesis, métodos estadísticos, análisis comparativo, el análisis lógico, la reflexión y

otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación.

El informe final se ha estructurado de la forma siguiente: Introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I: MARCO TEORICO REFERENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En este capítulo se expone la argumentación teórica necesaria y de forma reducida, recopilada mediante estudios realizados a través de diferentes fuentes bibliográficas (revistas especializadas, textos, tesis, consultas en Internet.), su objetivo es sustentar la fundamentación teórica relativa al problema de investigación planteado.

I.1 Los créditos sociales. Antecedentes históricos y sociales.

La primera vez que se habló de crédito social fue en 1920, el que constituyó en sus inicios una teoría económica desarrollada por el ingeniero C.H. Douglas, en su deseo de mejorar la sociedad. En tal sentido, alegaba que siempre habrá el dinero necesario circulando (en la forma de créditos) como para comprar todo lo que se ha producido.

Fueron seguidores de la teoría, Solon Eare Low, líder del Social Credit Party en Canadá, Robert A. Heirlein (1939) y Robert Antón Wilson, los que describieron sistemas de crédito social similares. Estas ideas gozaron de popularidad, pero no alcanzaron la aceptación necesaria para hacerlas realidad en aquel entonces.

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

En España, entre estos créditos sociales, existen los de dependencia, comercializados por el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, en Madrid, destinados a las personas dependientes y a los mayores de 65 años; los de excedencia, ofertados por Caja Navarra a través del "Can Crédito de Excedencia", dirigidos a las personas que deciden acogerse a la situación de excedencia para cuidar y atender a sus hijos y de guardería, para financiar gastos de guardería de los hijos de familias monoparentales, entre otros. Generalmente, el plazo de amortización gira entre los 3 y 5 años. Por lo regular su disponibilidad es mensual.

No sólo las entidades bancarias brindan este producto. En Chile, lo hacen las Cajas de Compensación de Asignación Familiar al trabajador, para costear proyectos, como los de vivienda. También la Cooperativa de Empleados del Sector Energético Colombiano (CEDEC), financia a sus asociados el desarrollo educacional y otros gastos llamados de “calamidad doméstica”.

Los créditos sociales son 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 ésta 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.

I.2 Los créditos bancarios. Conceptos generales.

La categoría “crédito” surge con el inicio de la producción mercantil, como resultado del desarrollo del cambio y la aparición del dinero como medio de pago.

En el capitalismo, el crédito tiene la característica de desarrollar y potenciar las fuerzas productivas, al ser el vehículo que garantiza la incesante rotación y circulación del capital. El crédito en el socialismo presenta un contenido diferente, ya que se utiliza en función de los intereses de la sociedad, sin dejar de ser una importante palanca económica que refleja el conjunto de relaciones sociales de producción que surgen en el proceso de redistribución de los recursos temporalmente libres y que se redistribuyen bajo el principio de la recuperación.

La Enciclopedia Wikipedia (2011), define el crédito como *“un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, y seguros y costos asociados si los hubiera. El mismo permite financiar tus compras de bienes y servicios para su disfrute en el momento, pudiendo ser pagado de manera diferida en el tiempo.”*⁽¹⁾

Al decir J. C. Del Toro y colectivos de autores (2006), “El crédito bancario o línea de crédito es la autorización que otorga el banco, mediante contrato a un cliente, de disponer, hasta un límite prefijado, de recursos financieros en un tiempo determinado, el

cual podrá ser utilizado parcial o totalmente. Se utiliza para necesidades de circulantes y presenta gran operatividad".⁽²⁾

Se hace referencia además que el préstamo bancario se define como 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. Se diferencian en que el crédito pone a disposición del cliente hasta una determinada cantidad de dinero, devengan intereses a favor del banco solo por la cantidad consumida o dispuesta en cada momento y una comisión sobre la parte no dispuesta, mientras que en el préstamo se entrega esa cantidad de una vez y devenga intereses por la totalidad de la deuda pendiente, independientemente que sea utilizada o no por el prestatario.

Para la investigadora este concepto deja claro que el crédito pone a disposición del cliente hasta un determinado monto, 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.

El préstamo bancario de dinero no es más que el contrato por el cual una persona (prestatario) que ha recibido de otra (institución financiera prestamista) una suma de dinero y se obliga a devolverle la misma cantidad recibida en el plazo pactado para la devolución más los intereses devengados.

I.3 Funciones, principios y clasificación de los créditos.

Funciones del crédito:

El crédito cumple importantes funciones, entre las cuales se encuentran:

- Acumulación de medios monetarios.
- Distribución de medios monetarios.
- Creación de medios de circulación crediticios.
- Obtención de interés.
- Control de los recursos.

Al analizar las funciones del crédito se aprecia cómo reflejan su esencia, pues la función de acumulación garantiza las reservas para cumplir con la distribución, lo que moviliza los recursos que de otra forma estarían ociosos siendo el acto de otorgamiento el generador de medios de circulación de esta índole. Por otra parte, el pago de intereses constituye un instrumento económico eficaz para el uso eficiente de los recursos, que es a su vez el objetivo del control.

Fuentes del crédito:

Los recursos para el otorgamiento de créditos provienen de medios temporalmente libres, tales como:

- Fondos de reparación de las empresas.
- Recursos acumulados en empresas para el pago del trabajo.
- Plus producto y parte del producto necesario acumulado en los bancos.
- Recursos monetarios del presupuesto.
- Parte del ingreso monetario de los trabajadores que se acumula en el sistema bancario bajo la forma de ahorros.

Principios del crédito:

Los principios del crédito en las condiciones de la economía cubana en la actualidad son:

Carácter directo

Según este principio se establece que no habrá intermediarios entre el banco y la empresa, y que sólo éste podrá otorgar créditos, lo que elimina la actuación de intermediarios financieros no bancarios.

Destino específico

Según este principio el banco otorga el crédito para fines predeterminados en correspondencia con los intereses del país, con el objetivo de desarrollar aquellos sectores y las ramas que resulten priorizadas y aquellas actividades que en la evaluación para el otorgamiento del crédito realizada, se considere oportuno y viable.

Respaldo material

Consiste en que el prestatario debe tener una determinada reserva de activos reales o financieros, que le sirvan de garantía al banco del crédito otorgado y permite recuperar los recursos entregados. En las condiciones actuales resulta imprescindible esclarecer el marco legal en cuanto a garantías se refiere e incluir en la legislación aquellas que resulten necesarias.

Reintegrable a plazo fijo

Por este principio se establece que el crédito deberá ser devuelto en el plazo que se ha pactado, en correspondencia con el flujo de caja proyectado por la empresa y las necesidades obvias de control que precisa el banco.

Planificado

Uno de los principios del crédito es el carácter planificado, en correspondencia con el sistema planificado de la economía y su vinculación con los planes de las ramas y sus empresas.

Hoy, cuando la planificación presenta un mayor grado de incertidumbre en lo referido a su aseguramiento material y financiero, en la práctica se hace difícil la previsión de las necesidades financieras por parte de las empresas, aunque el país realiza grandes esfuerzos para lograr una adecuada planificación en tal sentido.

Cobro de interés y otras remuneraciones

Bajo este principio se establece el cobro de intereses por la utilización del dinero, dado que el banco funciona también como una empresa que debe mantener índices de eficiencia económica y rentabilidad; el cobro de intereses considera también el comportamiento de la inflación y el riesgo. El interés a la vez, actúa como un mecanismo económico que obliga a la empresa a evaluar las alternativas de financiamiento que le resulten más económicas.

Sujetos del crédito

Los sujetos del crédito son las personas jurídicas y naturales en general. En el caso del presente trabajo, sólo se tratará lo referido a las personas naturales, pues los créditos empresariales quedan fuera de su objetivo.

Objetos de crédito

Se definen como los activos a los que se destina el financiamiento.

Clasificación de los créditos bancarios

Las clasificaciones más comunes de los créditos son:

1. Según su forma de disponibilidad:

- Revolvente: permite al acreditado disponer del financiamiento aprobado y realizar liquidaciones parciales del saldo, que le restituye su capacidad de endeudamiento dentro del plazo pactado.
- No revolvente: este tipo de crédito permite al acreditado hacer disposiciones del mismo hasta el monto autorizado, sin que tenga derecho a volver a disponer de él, aún cuando haya realizado liquidaciones anticipadas dentro del plazo establecido.

2. Según el plazo:

- Corto plazo: se clasifican dentro de este tipo, los créditos otorgados por un período menor o igual a un año.
- Mediano plazo: créditos cuyo período de vigencia es mayor que un año y menor que tres.
- Largo plazo: créditos por un período superior a tres años.

3. Según su garantía:

- Genérico (o quirografario): se clasifican de este modo los créditos que sólo exigen como garantías las que ofrece el sujeto de crédito de acuerdo con sus cualidades de solvencia moral y económica.
- Con garantía específica: este tipo de crédito está sujeto a la entrega de algún tipo de garantía personal o real.

Otras clasificaciones del crédito:

- **Créditos comerciales:** son los que unos fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes.
- **Créditos a la inversión:** demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo.
- **Créditos bancarios:** que son los que concede un banco, entre los que se podrían incluir los préstamos.
- **Créditos al consumo o créditos personales:** que permiten a los individuos comprar bienes y pagarlos a plazos.
- **Créditos hipotecarios:** destinados a la compra de bienes inmuebles, garantizando la devolución del crédito con el bien inmueble adquirido.
- **Créditos que reciben los gobiernos al emitir deuda pública.**
- **Créditos internacionales:** son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno.

I.4 Otorgamiento de créditos sociales en Cuba a partir de la Revolución Energética.

El Programa del Moncada constituyó el primer proyecto social de la Revolución desde el 1ro. de enero de 1959, dirigido a eliminar la miseria, la mendicidad, el desempleo, las desigualdades y a promover en todos los ciudadanos una vida digna. Luego le sucedieron otros muchos programas de desarrollo, incluido los económicos, que han ido elevando la calidad de vida, trabajo, educación y salud a planos muy por encima de lo que la Revolución se propuso en sus inicios.

La entrada del año 2000 marcó un hito en lo que se ha dado en llamar programas sociales, enmarcados en una batalla de ideas dirigida a enraizar los más elevados ideales patrióticos e internacionalistas del pueblo y de manera particular, en niños y jóvenes, los sentimientos patrios, la independencia nacional, el sentido de qué es soberanía e identidad nacional y la defensa del sistema socialista.

Fidel Castro Ruz (2002), definió conceptualmente el hecho con un nuevo enfoque ajustado a la realidad concreta. *“Batalla de Ideas no significa sólo principios, teorías, conocimientos, cultura, argumentos, réplica y contra réplica, destruir mentiras y sembrar*

*verdades. Significa hechos y realizaciones concretas.*³⁾

La necesidad de reducir la demanda y la tasa de crecimiento anual del consumo de electricidad, fueron razones por las que el gobierno implementó el Programa de Ahorro de Electricidad en Cuba (PAEC), el cual ha contado con la participación activa de todo el pueblo. Y más tarde, millones de hogares en todo el país recibieron ollas de presión eléctricas, refrigeradores, aires acondicionados, hornillas eléctricas además de bombillos ahorradores entre otros componentes, que apoyaron la implementación de la Revolución Energética en Cuba y que su principal objetivo fue la reducción del consumo energético, a la vez de la mejora la calidad de vida en el hogar.

Esto a su vez trajo consigo en las instituciones bancarias del país el otorgamiento de **créditos sociales** que se convirtieron en sujetos de créditos prácticamente el universo de las personas que recibieron dichos bienes.

Esta política de crédito fue diseñada de conjunto con el estado, dada la contingente distribución de bienes. La misma está caracterizada por su flexibilidad en pos de beneficiar al mayor número de personas. En otro sentido, aumentó el riesgo para el cobro de las deudas, correspondiendo a los bancos involucrados la tarea de la recuperación, pero el estado asume la pérdida, cuando por causas muy justificadas esta no se logra.

En Cuba, en el contexto de un sistema socialista, centrado en el humanismo y la equidad, el otorgamiento de créditos sociales tuvo sus particularidades, entre ellas prevalecieron las siguientes:

- Se consideraron sujetos de este financiamiento, no sólo las personas vinculadas laboralmente y los jubilados y pensionados de la Seguridad Social, sino también los beneficiarios de la asistencia social, estudiantes del Curso de Superación Integral para Jóvenes, campesinos individuales, trabajadores de Unidades Básicas de Producción Cooperativa, miembros de Cooperativas de Producción Agropecuaria y Cooperativas de Créditos y Servicios.
- Se concedieron para la compra de artículos domésticos otorgados mediante programas sociales priorizados por el estado y el gobierno cubano.

- Para el otorgamiento de estos créditos no fue necesaria la aprobación de los comités de riesgo.
- No se calculó la capacidad de pago y por lo tanto no se tuvo en cuenta para el otorgamiento del crédito. Solamente se analizaron si los ingresos del solicitante eran suficientes para honrar todas las obligaciones que tenían con el banco, incluida la que se derive de la aprobación del financiamiento que se pide.
- La mensualidad a pagar se calculó utilizando el sistema de Préstamo Francés con un mínimo de CUP 10.00 pesos.
- Se financió un mínimo de CUP 100.00 pesos y hasta el 100% del precio del bien o conjunto de bienes.
- Las tasas de interés y plazos de amortización fueron los siguientes:

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 1800.00.	No se otorgan créditos	

- Como garantías de estos créditos se consideraron las siguientes:
 - 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 solicitaron otros codeudores solidarios que no sean los integrantes del núcleo familiar.
- En caso de producirse algún incumplimiento en la fecha de los pagos pactados, se aplicaba 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.
- La línea de crédito social se formalizaba por el valor de determinados artículos y posteriormente se ampliaba de acuerdo a nuevas solicitudes.

Se puede decir que los créditos sociales facilitaron a los clientes un adelanto económico para resolver determinadas situaciones, en mejores condiciones que al contratar otros tipos de créditos personales. Estas líneas de créditos específicas surgen por lo general, como respuestas estatales a problemas de sectores identificados, o bien en atención a determinados segmentos de la sociedad y son resultado de políticas de apoyo económico provenientes del estado y campañas dirigidas a resolver ciertas dificultades. Como se puede observar, la concesión de estos créditos sociales en Cuba de forma masiva, sin un estricto análisis de riesgo, sin garantías reales para el banco y unido a los cambios ocurridos en la política económica del país, una gran cantidad de personas que se encontraban empleadas estatalmente a la hora de solicitar el financiamiento han quedado desvinculadas laboralmente o han pasado a ejercer el trabajo por cuenta propia, el sistema bancario y en particular el Banco Popular de Ahorro, han tomado medidas para lograr la recuperación más efectiva de estos financiamientos.

Una de estas medidas, es la contratación de personal como gestores cobradores de créditos, que unido a los investigadores que existían desde el surgimiento del Banco Popular de Ahorro, se les dio la tarea de cobro a la creciente cartera de deudores desvinculados o de cualquier tipo de impago de deudas.

En el resto del Sistema Bancario Cubano no existen experiencias en este sentido, pero es común en el mundo la existencia de personas o entidades encargadas del cobro de

deudas morosas. En la literatura consultada al respecto, se hace mención a técnicas para poder cobrar la deuda.

I.5 Profesionales de cobro de deudas. Funciones generales en Cuba y el mundo.

El profesional del cobro de deudas dispone de una amplia experiencia y dotes negociadoras, que aplicará con persistencia. Moviéndose siempre dentro del más estricto cumplimiento de la ley, sin embargo, sabrá aplicar las herramientas de que dispone, valiéndose de un talento adquirido, por su dedicación profesional, todo **gestor de cobros de deudas**, será persistente y tendrá conocimiento de los medios y técnicas profesionales a su disposición, tanto en la localización de cualquier dirección del **moroso**, como en la negociación con el deudor.

En la bibliografía consultada se pudo constatar que existen algunas reglas básicas para ser un buen gestor de cobro de morosos, las cuales son aplicables no sólo a las entidades que en el mundo se dedican a esta importante tarea, sino también son válidas para los gestores e investigadores que hoy poseen las instituciones del Banco Popular de Ahorro (en lo adelante BPA) en Cuba.

Algunas de estas reglas son:

- Siempre se tomará la comunicación persuasiva y la disposición a la negociación como actitud principal en toda **gestión de cobro de morosos**, ya que el **gestor de cobro de deudas** es básicamente, un negociador. Este profesional del cobro de deudas a morosos deberá ser tenaz e insistente en la compleja tarea de llegar a establecer un **arreglo de pago con los morosos** con una óptima negociación, evitando las posturas enfrentadas y superando las objeciones del deudor.
- Se debe entender siempre que el buen gestor de cobro de morosos, adaptará su enfoque al perfil y características de cada deudor, pues, es en esta diferenciación donde se encontrará el punto sensible del deudor adaptando entonces la gestión de cobro para convencerle, según el caso, de que pague la deuda contratada.

Se destacan los siguientes puntos en la correcta actitud del buen **gestor de cobro de deudas**:

- **El buen gestor de cobro de deudas a morosos** debe iniciar toda nueva negociación con un moroso sin prejuicio alguno o sentimiento contrario.
- **El buen gestor de cobro de deudas a morosos** iniciara sus gestiones con una actitud mental y disposición de que va a cobrar en muy poco tiempo, ya que las gestiones van a resultar siempre positivas para la rápida recuperación de cualquier deuda.
- **El buen gestor de cobro de deudas a morosos, siempre** tendrá presente que el **cobro de impagos, jamás** será un enfrentamiento directo con el moroso, ni entrará en discusiones estériles de las que no se obtiene nunca un entendimiento.

Para el establecimiento de una buena negociación, **el gestor de cobro de morosos**, utilizará ante todo, su comunicación persuasiva y dotes de negociación, en la misma forma que su psicología y capacidad para las relaciones humanas, ya que, como no puede ser de otro modo, las buenas maneras, educación y cortesía jamás estarán reñidas con la gestión de **cobros de deudas**.

Es importante señalar que para el profesional del **cobro de deudas** que quiera llegar a una **negociación y arreglo rápido de un problema de impago**, el hecho de disponer de una enorme movilidad geográfica es importante, ya que es parte de su día el visitar al moroso allí donde sepa que pueda encontrarlo, a fin de establecer una negociación productiva, para conseguir el **cobro de la deuda**.

Después de haber estudiado algunos métodos y reglas para lograr una eficiente y rápida recuperación de los créditos otorgados la enciclopedia Wikipedia 2011 define que:

El **Recuperador Crediticio** es un profesional que se dedica al recupero de créditos de toda índole. Su perfil profesional se define como analista, clasificador y calificador de deudas mediante la aplicación de conocimientos económicos, financieros y legales. Es un gestor del recupero crediticio apelando a las técnicas psicosociales apropiadas y utilizando modernas tecnologías comunicacionales e informáticas. Es un partícipe activo de la obtención de una ecuación equilibrada de los presupuestos, tanto en el sector oficial como en el privado. Intérprete del contexto de la realidad socioeconómica imperante y de la cultura organizacional en la cual debe insertarse.

El Recuperador Crediticio (RC) es un hombre que responde a las exigencias y complejidades del tercer milenio, motivo por el cual, es una persona que domina habilidades blandas y duras, y la interrelación entre ellas. De manera tal, que maneja conceptos diversos de disciplinas tradicionalmente concebidas como antagónicas, pero que en esta nueva realidad conforman una sola materia. Es así, que trabaja con herramientas tanto jurídicas, como económicas, matemáticas, sociológicas, psicológicas, lingüísticas y tecnológicas, y a todas ellas las integra con una sola finalidad, el recupero crediticio.

Consideraciones finales del capítulo

El estudio bibliográfico efectuado permite desarrollar una concepción teórica, que contribuye positivamente en la elaboración de este informe. El desarrollo del capítulo permitió profundizar de forma general en la conceptualización de los créditos, así como la importancia de la gestión de cobros y de manera particular en la efectividad de éstos a través de los recuperadores crediticios, permitió incorporar este término para referirse en lo adelante a las figuras del Investigador y Gestor que realizan esta labor en las sucursales del Banco Popular de Ahorro, sintetizando el término de manera más adecuada. Posibilitó realizar un análisis de los elementos básicos que deben conformar la estrategia de cobro a seguir tanto por los recuperadores crediticios como por los directivos de las sucursales bancarias y en específico del área que enfrenta la tarea.

CAPÍTULO II CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS Y SU GESTIÓN DE COBROS EN SUCURSALES DEL MUNICIPIO SANCTI SPIRITUS.

En este capítulo se realizará la caracterización del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spiritus y un diagnóstico de los créditos sociales otorgados a la población, se determinarán además las causas que provocaron el deterioro de la gestión de cobro de los recuperadores crediticios en el municipio cabecera.

II.1 Caracterización y estructura del Banco Popular de Ahorro. (BPA)

El 18 de mayo de 1983, mediante el Decreto Ley No 69, se crea el Banco Popular de Ahorro, con carácter de Banco Estatal. El objetivo fundamental de este consiste en captar los recursos monetarios de la población, conceder crédito a esta y prestarle otros servicios bancarios.

MISIÓN.

El Banco Popular de Ahorro es una entidad destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios bancarios a las personas naturales y jurídicas. Su orientación de Banca Universal permite realizar cualquier acción inherente al negocio bancario, con bancos y entidades nacionales y extranjeras encaminadas a mantener el liderazgo en el segmento de personas naturales y mantener selectivamente el segmento de personas jurídicas.

Dispone de una amplia red de oficinas en todo el país y recursos tecnológicos avanzados para el cumplimiento de sus funciones, su personal caracterizado por la calidad, seriedad y confiabilidad, en el cumplimiento de su Misión, conoce la actividad bancaria y está identificado con la política del banco.

VISIÓN.

El Banco Popular de Ahorro es altamente competitivo y rentable, cuenta con la mayor red de oficinas del país, con una imagen atractiva, sólida y confiable, mantiene el liderazgo en el segmento de personas naturales prestándole un servicio integral con calidad y rapidez, también se consolida selectivamente en negocios de personas

jurídicas. Goza de prestigio en el ámbito nacional e internacional por la seriedad en los negocios en que participa, crece en las relaciones con los bancos corresponsales y garantiza la entrega de remesas familiares en 24 horas. Cuenta con un personal con alta profesionalidad y conocimiento en la actividad bancaria, para satisfacer las necesidades de los clientes y propensos al cambio, competitivos y con sentido de pertenencia, fidelizados con la institución.

Posee un sistema informático que da respuesta a las necesidades de los clientes y garantiza las necesidades del banco, opera en tiempo real y tiene la contabilidad centralizada, además de contar con equipamiento tecnológico de punta. Cuenta a nivel de país con cajeros automáticos y terminales de punto de ventas que les permiten a los clientes agilizar sus operaciones así como facilitarles el pago de servicios que reciben de terceros, identificados por la transparencia en las operaciones y la confiabilidad de la contabilidad.

Objetivos Estratégicos para el año 2013.

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la Política Bancaria. Reordenar los servicios que se prestan a terceros.
2. Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en cada caso.
3. Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generen ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico social.
4. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
5. Mediante la estrategia aprobada, intensificar la lucha contra las ilegalidades, el delito y la corrupción y movilizar a los colectivos de trabajadores con este fin.
6. Contar con sistemas automatizados certificados y garantizar la continuidad de la tramitación de la mensajería entre bancos.

7. Mejorar la organización y funcionamiento del banco, adoptando las medidas del proceso de institucionalización que está llevando el país y garantizando el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
8. Llevar a cabo el proceso de Perfeccionamiento Institucional contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las Directrices y Objetivos de Trabajo del PCC, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

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, reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado. 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 su rendimiento.
- Concede préstamos, líneas de créditos y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantía o con ellas, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
- Emite, acepta, endosa, avala, descuenta, compra o vende y en general hace todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables,
- 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.
- Ofrece servicios de administración de bienes de toda clase.
- Emite y opera tarjetas de créditos, débito y cualesquiera otros medios avanzados de pago.

Estructura del BPA

El BPA ejercerá sus funciones a través de su oficina central y de sus direcciones provinciales, sucursales y cajas de ahorro. Las direcciones provinciales son unidades de dirección y control, y constituyen el nivel superior de dirección de las sucursales y cajas de ahorro. Las unidades de servicios se califican según el alcance de su actividad en Sucursales y Cajas de Ahorro. La sucursal es el eslabón principal del banco, realiza todos y cada uno de los servicios, controla las cajas de ahorro y lleva la contabilidad y la estadística. Las cajas de ahorro son centros operativos para la prestación del servicio, no llevan contabilidad ni estadística, se establecen en pequeños núcleos poblacionales y en localidades apartadas del medio urbano. En Sancti Spíritus las 12 sucursales y 18 cajas de ahorro, abarcan todo el territorio de la provincia, y solo en el municipio de La Sierpe no hay representación del BPA.

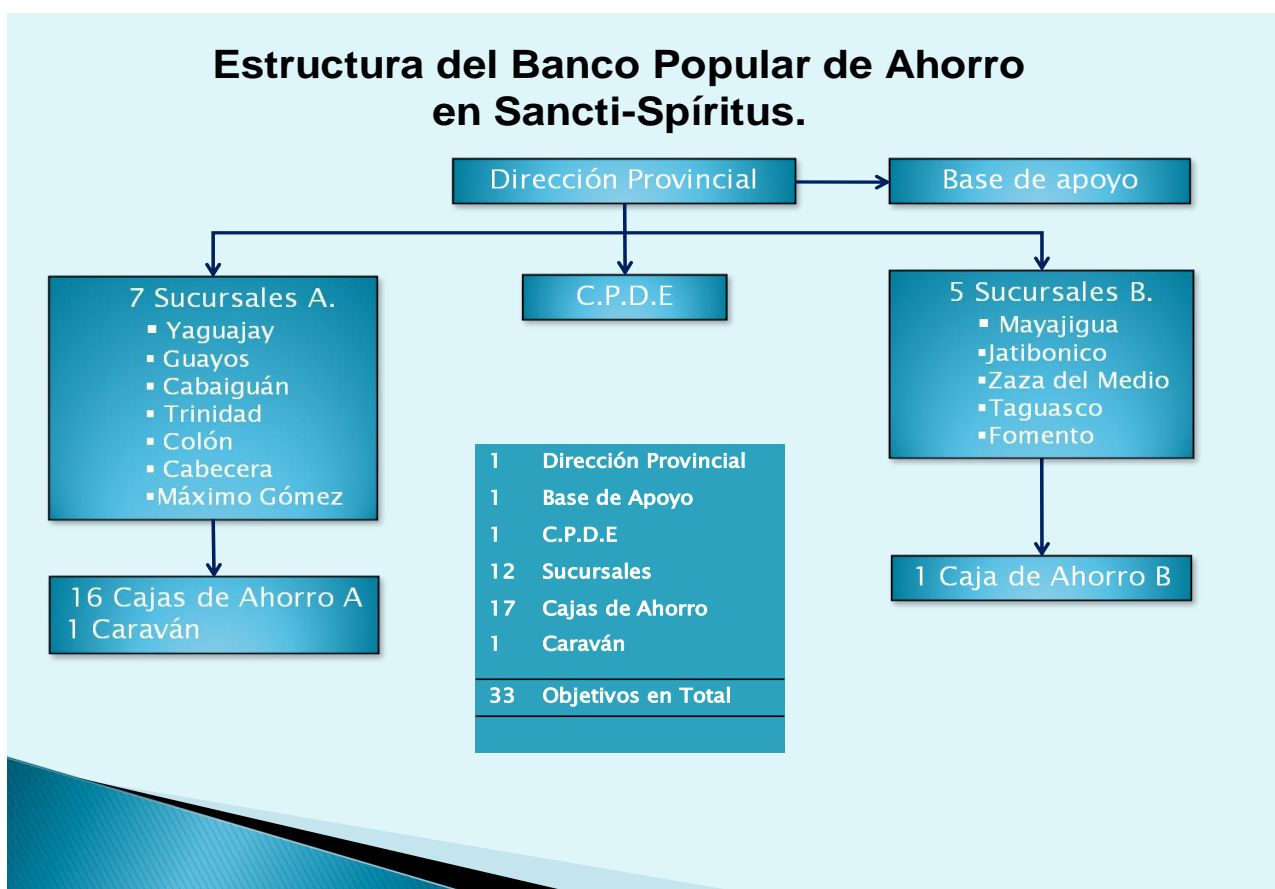


Grafico1 Estructura del Banco Popular de Ahorro en SS.

Fuente: elaboración propia

II.2 Diagnóstico de los créditos sociales. Generalidades

A finales de los años 80 la cartera de financiamiento de las personas naturales inició un descenso vertiginoso como parte de la crisis económica en que se sumergió el país, el denominado “período especial”, pues la población fue liquidando sus deudas bancarias

y desaparecieron del mercado prácticamente todos los artículos por los cuales se otorgaba este tipo de crédito. Posteriormente, se abre la posibilidad de los créditos en efectivo, que reanimaron la cartera, pero al haberse suspendido su otorgamiento y ser muy corto su período de recuperación provoca un nuevo descenso en la misma, que viene a tener una nueva reanimación cuando como parte de la ya iniciada Batalla de Ideas, comienza la entrega de televisores Panda por la Central de Trabajadores de Cuba, Comité de Defensa de la Revolución y demás organizaciones.

Ya en esta etapa y cuando aún el saldo de la cartera de las deudas vigentes por los televisores tenía un saldo considerable (pero que también había comenzado un decrecimiento al paralizarse su otorgamiento) comienza el proceso de entrega y reposición de los artículos, que en el banco se ha denominado “créditos sociales”, dado su carácter eminentemente social y sin fines de lucro para el país ni la institución, lo que queda demostrado mediante las tasas de interés aplicadas por el Banco para los deudores de estos financiamientos que oscilaban entre 2 y 6% en dependencia de los ingresos declarados en el núcleo familiar, así como el plazo máximo a otorgar fue de 120 mensualidades. En el BPA en Sancti Spíritus la tasa de interés de estos créditos sociales se comportó en un 2.6% como promedio.

II.2.1 Composición de la cartera de créditos personales por saldos y cantidad de deudas

Al cierre del 2011 el saldo de los créditos personales en el municipio de Sancti Spíritus ascendía a la suma de 145,9 millones de pesos, de los cuales el 83,4% corresponden a créditos sociales; el 15,5% a los concedidos para compra de materiales de construcción como parte de la implementación de los Lineamientos de Política Monetaria aprobados en el 6to Congreso del PCC y el resto a una ínfima cantidad aún vigentes de créditos de bienes y servicios (fundamentalmente pagos de terrenos).

El total de deudas ascendía a 41 614 de las cuales el 91 % corresponde a créditos sociales, el 6.5% a créditos para compra de materiales de construcción asociados a la nueva política bancaria, y el 2.5% restante a créditos de bienes y servicios. Ver anexo No 2.

II.2.2 Composición de los créditos sociales por tipos de deudor

De las 37 870 deudas de créditos sociales el 51% pertenecen a centros de pagos, y el restante 49% corresponde a personas que no tienen vínculos laborales que permitan realizarles las retenciones a través de sus entidades empleadoras, de ellas el 27 % corresponden a jubilados y asistenciados y el otro 22% a desvinculados laboralmente. Del total antes señalado, 404 deudas (1,07% del total) se encontraban inmovilizadas, y solo 26 (0,07%) corresponden a centros de pago; 123 (0,3%) a jubilados y asistenciados y 255 (0,7%) a desvinculados laboralmente, es decir el 63 % de quienes no pagan, no tienen ingresos estables de los cuales realizar las retenciones y es hacia donde se dirige fundamentalmente la labor de los recuperadores crediticios, tal como se ha explicado con anterioridad. Ver anexo 3.

II.2.3 Situación de los recuperadores crediticios en el municipio Sancti Spiritus

Para enfrentar la recuperación de estos créditos se cuenta con ocho investigadores y diez gestores de créditos, es decir 18 recuperadores crediticios.

Sus funciones son:

- ✓ Investigar la situación de las deudas morosas de personas naturales, aportándole al banco los datos necesarios de los vinculados laboralmente para el descuento por nóminas de las mensualidades.
- ✓ Realizar cobros de mensualidades de deudores pensionados o asistenciados de la seguridad social y demás personas desvinculadas laboralmente.
- ✓ Liquidar los importes cobrados en la Sucursal Bancaria que lo contrató.
- ✓ Entregar a los destinatarios cualquier tipo de citación que se le envíe a los deudores.
- ✓ Realizar conciliaciones de deudas con los clientes.
- ✓ Accionar sobre los Centros de Pago de la comunidad en función de la verificación y conciliación de las deudas.
- ✓ Localizar deudores a través del Registro de Direcciones, los Comités de Defensa de la Revolución y demás factores de la comunidad.
- ✓ Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

A continuación se detallan las principales acciones realizadas por los recuperadores crediticios del municipio durante el año 2011.

- ❖ Se realizaron un promedio mensual de 3 460 visitas a los domicilios de los deudores.
- ❖ El promedio de cobros realizados en estas visitas ascendió a 2751 deudores;
 - ✓ el 72.8% a deudores que se encontraban al día.
 - ✓ el 18.2% morosos (entre 30 y 60 días de atraso).
 - ✓ el 9.0% a inmovilizados (con más de 90 días de atraso).

La figura del recuperador crediticio es necesaria, sobre todo en las zonas más alejadas de las oficinas bancarias, en las que a los deudores les resulta difícil acudir al banco, sobre todo por la mala situación del transporte. Ver anexo 4

II.2.4 Análisis de la composición de la deuda vigente en el municipio

Como se explicó en el inicio de este diagnóstico, la deuda por concepto de créditos sociales en el municipio asciende a 124 millones de pesos, repartida en 37 mil 870 deudores. Esto significa una deuda promedio de 3 mil 300 pesos por crédito y si consideramos que la mensualidad media de estos, asciende a 55.00 pesos daría como resultado que aún quedan 5 años de vigencia de esta cartera (sin considerar los índices de morosidad).

Al analizar la relación entre el fondo habitacional del municipio y la cantidad de créditos sociales vigentes (fueron concedidos fundamentalmente para bienes del hogar y otorgados mediante la modalidad de líneas de créditos que unificaban todos los artículos de una misma familia o persona) puede comprobarse que en el 79% de los hogares todavía existen deudas por créditos sociales y el 37% de la población del municipio, con capacidad legal para operar en nuestras instituciones tiene alguna deuda por este concepto.

Todo lo antes explicado ha provocado el incremento de las dificultades para cobrar las deudas y que los índices de inmovilizados se comporten de manera inestable con una tendencia creciente siendo muy difícil revertir esta situación. Ver anexo 5

Por ello a mediados de 2012, se decide trazar e implementar una nueva estrategia de gestión de cobro a partir del reordenamiento de los créditos personales en el municipio cabecera, que permita mejorar y estabilizar los índices de créditos inmovilizados a deudores desvinculados laboralmente por parte de los recuperadores crediticios, basada en la eficiencia y eficacia de su gestión, lo cuál justifica el problema profesional de este informe.

Consideraciones finales del capítulo

En este capítulo se realizó un diagnóstico de los créditos sociales concedidos a la población en el municipio Sancti Spiritus y se evaluó la gestión de cobro que realizan los recuperadores crediticios, determinándose las causas que inciden en el deterioro de este indicador en las sucursales del municipio.

Con ello se dio cumplimiento al objetivo propuesto al inicio del capítulo y nos dará pie para la implementación de una estrategia para mejorar la gestión de cobro a desarrollar en el Capítulo siguiente (III).

Capítulo3: Implementación de una Estrategia para mejorar la Gestión de Cobro de los Créditos Sociales inmovilizados en el municipio de Sancti Spíritus.

A partir de la evaluación realizada en el capítulo anterior del comportamiento de la Gestión de Cobro entre los años 2011 al 2012, se pretende mostrar los resultados alcanzados en la implementación de una estrategia encaminada a mejorar los índices de créditos sociales inmovilizados a partir del reordenamiento de los créditos personales en el municipio cabecera de la provincia de Sancti Spíritus.

3.1 Antecedentes de la organización de los créditos personales en el municipio Sancti Spíritus.

A finales de la década de 1980 se inaugura la Sucursal de Colón y se decide por la dirección de la provincia agrupar en ella todos los créditos del municipio de SS y la oficina del bulevar solo atendía operaciones de ahorro pues las condiciones de empleo posibilitaban que todos los créditos fueran concedidos a personas vinculadas a algún centro de trabajo. En esa época se consolida el trabajo y se logra una mejoría notable en la calidad del servicio, sin que todavía el cobro de los créditos fuera un problema pues existían fuentes seguras para su recuperación.

A partir de 1997 con la Licencia Universal otorgada al BPA, que posibilita realizar labores de banca universal y no como hasta la fecha operaciones solo de población, se comienza la creación de las áreas de banca de negocios conocida como Banca de Empresas y por la ubicación y condiciones del local se decide potenciar en el municipio la Sucursal del Bulevar con este fin.

En la labor de marketing desarrollada para captar clientes a la competencia, en este caso el BANDEC, se ofrece a las empresas que pasaran a operar en BPA en este municipio la posibilidad de que todas sus operaciones bancarias se realizaran en esa oficina y para ello fue necesario trasladar los créditos personales del banco de Colón, hacia esta oficina, en un inicio la cantidad fue pequeña, pues las empresas captadas eran muy eficientes, pero por lo general no tenían gran cantidad de empleados y la cantidad de créditos en ese entonces era baja.

En el 2006 con la explosión de los créditos sociales comienza a crecer la cantidad de créditos en el bulevar, fundamentalmente de jubilados pues esta oficina era más viable para la mayor parte de la población de la ciudad, de igual forma cientos de personas que en los 80 y 90 eran trabajadores pasaban a la jubilación y generalmente usaban más los servicios de esta oficina para pagar sus deudas, haciéndose necesario trasladar todos los meses cientos de cobros por el sistema de tránsito bancario hacia Colón; de igual modo se comportó el tema de los deudores que perdían su vínculo laboral

Para finales del 2008 en el Banco del Bulevar se concentraba el ___% de los créditos del municipio con una composición desfavorable respecto a Colón pues aquel tenía deudores de centros de trabajo, mientras en esta oficina la mayoría de la cartera estaba

compuesta por jubilados y una gran cantidad cada vez más creciente de personas sin vínculo laboral.

A inicios de 2009 se crea en este municipio la sucursal 5212 ubicada en la Calle Máximo Gómez, creándose la necesidad de traspasar hacia ella clientes que antes realizaban sus operaciones en las oficinas existentes para aliviar el servicio que ya para esa fecha sufría el deterioro propio del crecimiento sostenido de las operaciones bancarias.

Inicialmente se traspasaron a esta sucursal un grupo de entidades fundamentalmente unidades presupuestadas que respondían a la organización de tesorería que existía para el funcionamiento de las mismas y otros centros pequeños ubicados en sus inmediaciones.

La situación anteriormente descrita trajo como consecuencia que en el municipio los créditos que antes estaban concentrados en una sola oficina, se dispersaran por las tres sucursales sin tener en cuenta una división equitativa de los mismos en cuanto a tipos de deudores ni lugares de residencia.

3.2 Estrategia implementada para mejorar la gestión de cobros del municipio.

Se utilizó una técnica o método de solución de problemas, cuyo primer paso fue la constitución de un grupo de trabajo, compuesto por expertos de la dirección provincial y de las sucursales implicadas; se siguieron los siguientes pasos:

1. Se realizó un **trabajo estadístico** para analizar el comportamiento de la gestión de cobro, por cada sucursal y la efectividad de manera individual de los investigadores y gestores de cada una.

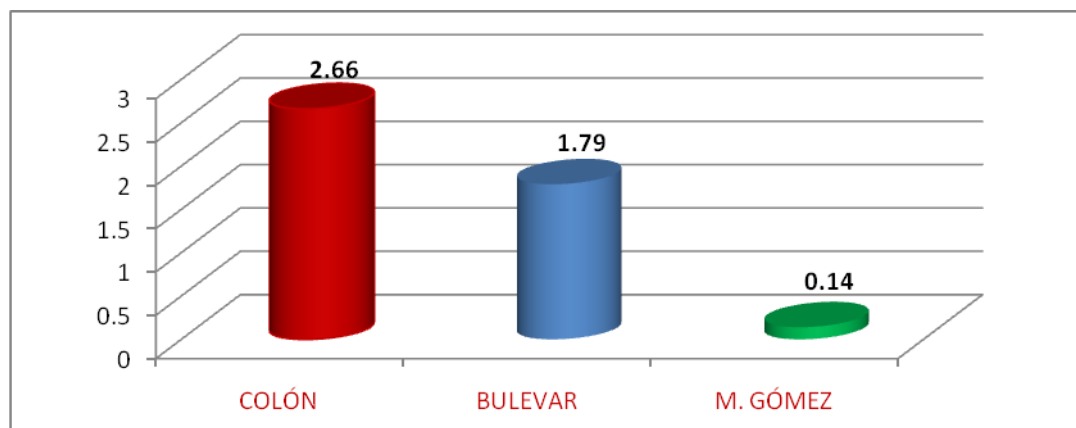


Gráfico 1. Índice de morosidad de la cartera en el municipio S. Spíritus.

Fuente de elaboración: propia.

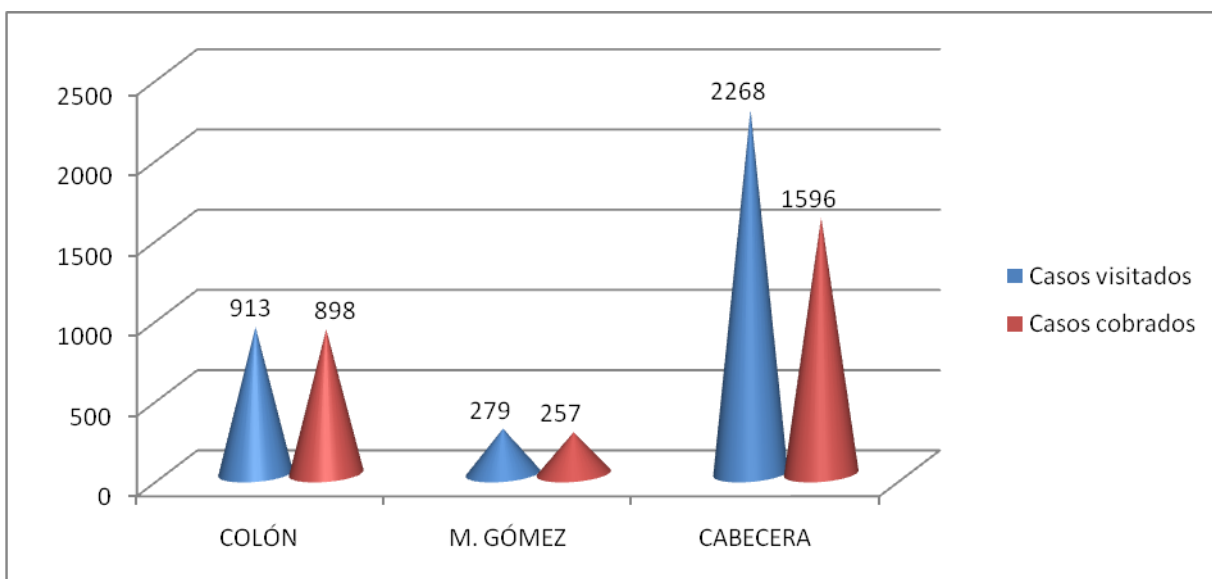


Gráfico 2. Comportamiento de los cobros realizados por los recuperadores en el municipio S. Spíritus.

Fuente de elaboración: propia.

2. A partir de esta información se procedió a realizar reuniones de trabajo conjuntas con los directivos y trabajadores implicados para analizar los resultados obtenidos y comparar a los trabajadores de una misma área entre sí y finalmente a las dos sucursales de peor situación.
3. De estas reuniones salieron las definiciones de los **principales problemas** que afectaban la gestión, agrupándose fundamentalmente en tres tipos:
 - Organizativos.
 - De dirección.
 - Materiales.
4. Sesiones de trabajo con el grupo de expertos para **proponer soluciones a los problemas detectados.**
5. Reuniones con los directivos de las sucursales para analizar y consensar las soluciones propuestas.
6. Implementación de las soluciones propuestas.

3.2.1 Descripción de los principales problemas detectados en las sucursales analizadas y propuestas de solución.

Problemas de Dirección:

- Resistencia al cambio.
- Incorrecta identificación de las causas que determinaban los resultados de la gestión de recuperación de ambas sucursales.
- Falta de compromiso del personal que tenían la responsabilidad de dirigir la actividad de recuperación. (5232)

- Falta de trabajo por parte de la dirección provincial para lograr integrar la dirección de las tres sucursales del municipio en un objetivo común.

Problemas organizativos.

- No estaban definidos los créditos que asumiría la nueva sucursal de Máximo Gómez creada desde enero del año 2009.
- Bases de datos sin la correcta identificación de las zonas a las que pertenecía cada crédito.
- La cartera de créditos no vinculados a centros de pago no estaba organizada por zonas de residencia.
- Se visitaban las mismas zonas por los recuperadores de ambas sucursales.
- Uso ineficiente del transporte para realizar la labor de recuperación por los problemas antes descritos.

Problemas materiales

- Falta de transporte automotor para visitar las zonas rurales y la periferia de la ciudad.
- Falta de combustible suficiente para realizar la labor de cobro.
- El Banco no dispone de presupuestos para la compra de medios individuales (piezas de repuestos o neumáticos para bicicletas, o ciclomotores) adecuados para la gestión de cobro.

Medidas tomadas para la solución de los problemas detectados.

Problemas de dirección:

1. Mediante el trabajo en equipo, así como el empleo adecuado de los datos estadísticos debidamente presentados para evidenciar las diferencias en los niveles de recuperación, tanto en las sucursales como los empleados, se logró que los directores de las sucursales se implicaran en el desarrollo del proyecto, lo que posibilitó eliminar la barrera que significaba la resistencia al cambio.
2. El trabajo en grupo y la participación de todos los involucrados en la tarea permitió identificar correctamente los problemas que afectaban la gestión.
3. Se logró el entendimiento de las verdaderas causas que provocaban los elevados niveles de créditos inmovilizados.
4. Se realizaron cambios en la dirección del área de recuperación de la sucursal del bulevar.
5. El departamento especializado de la dirección provincial condujo todo el desarrollo del trabajo logrando el debido acuerdo en las tres sucursales de todas las tareas a desarrollar, contando con el apoyo de la máxima dirección del banco en la provincia.

Problemas organizativos.

1. Se decidieron las empresas que se pasarían a la sucursal de Máximo Gómez, así como el cronograma para el traspaso y los requerimientos informáticos y contables para ello.
2. Se definió que los créditos **no vinculados a centros de pago se organizarían por zonas de residencia**, para lo cual se debían actualizar en las bases de datos los campos de las direcciones para agregarles a quienes no lo tenían, la zona a que pertenecerían según su dirección particular.
3. En un trabajo de expertos se definieron las zonas en que se dividiría el municipio y cuales de ellas corresponderían a cada sucursal.
4. A partir de la definición anterior a los recuperadores se les reubicó su cartera de deudores teniendo en cuenta dos parámetros: Cantidad equilibrada de deudas y cercanía entre las áreas a recuperar. (Ver anexo 5).
5. Se decidió que Máximo Gómez solo atendería créditos de las empresas que se le trasladarían y de sus jubilados y que quienes se desvincularán se enviaran a Colón o Bulevar según la dirección a la cual perteneciera, pues esta oficina es la única del municipio que no cuenta con un departamento o área de recuperación ni tiene espacio físico que lo permita.
6. La actualización de las bases de datos con la zona de residencia de los deudores permitió a la dirección evaluar:
 - ❖ Zonas con mayor cantidad de deudas totales.
 - ❖ Zonas con mayor cantidad de inmovilizados.
 - ❖ % que representaban los inmovilizados del total.
 - ❖ Gestión de los recuperadores vinculados a esas zonas.
7. Posibilitó organizar y optimizar las visitas con el transporte de apoyo de la dirección provincial y las propias de las sucursales, a las zonas rurales y la periferia.
8. Permitió identificar las zonas con mayor concentración de deudas inmovilizadas, priorizando hacia ellas los recursos y el transporte disponible.
9. Con los deudores con direcciones inexistentes se realizó una labor para su búsqueda a través de los Registros del Carné de Identidad y con los que no se logró solución por esa vía se coordinó con el Departamento de Identificación y Registro del Ministerio del Interior en la provincia.
10. Los deudores localizados en zonas de difícil acceso donde no era factible la visita de los recuperadores se utilizó las vías de las radioemisoras territoriales para su aviso y citación; también se apoyó en los Delegados del Poder Popular de dichas zonas, las estaciones de telefonía pública y administradores de las bodegas ubicadas en las mismas.
11. La dirección provincial con su personal apoyó las citaciones de los inmovilizados de toda la zona urbana de la ciudad pertenecientes a la sucursal del bulevar que tenía los peores resultados en cifras absolutas, en esa fecha.

3.3 Validación de los resultados obtenidos después de implementada la estrategia.

En el segundo semestre del 2012 se comenzó la implementación de las medidas anteriores en la cuales se continuó trabajando durante todo el resto del año por lo laborioso y extenso que significaba el trabajo a realizar.

Se trasladaron _____ créditos de la sucursal de Colón hacia el Bulevar y esta trasladó hacia Colón _____ créditos por las direcciones de sus zonas.

Máximo Gómez a su vez recibió por traslados de Colón ___ centros de pago que abarcaban un total de _____ deudores.

Como resultado de estas medidas se logró disminuir el índice de inmovilizados en el municipio, pero más importante aún es que este logro ha sido mantenido desde finales de 2012 hasta el presente lo que evidencia la solidez de los resultados alcanzados.

Tabla No Créditos sociales inmovilizados.

Índice de inmovilizados						
Sucursales	Colón		Bulevar		Máximo Gómez.	
Período	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
I Semestre 2011						
II Semestre 2011						
I Semestre 2012						
II Semestre 2012						
I Trimestre 2013						

Muestra el comportamiento de la recuperación de las sucursales del municipio SS durante el período 2011-2013.

3.4 Insuficiencias que aún persisten para una eficiente labor en la gestión de cobro.

Como resultado de todo el trabajo realizado, se evidenció que no existen parámetros definidos a las sucursales de toda la provincia de cuanto deben ser los niveles óptimos de recuperación que deben alcanzar los recuperadores en su labor de cobro a los deudores inmovilizados, según las características diferenciales que pueden existir y dentro de las que consideramos fundamentales:

Características Cualitativas:

- ✓ Tipo de deudor:
 - Desvinculado laboral
 - Jubilados
 - Beneficiarios de la asistencia social.

- ✓ Tipos de zonas:
 - Urbanas
 - Semiurbanas
 - Rurales (plan turquino, zonas de difícil acceso)

- ✓ Características Socioeconómicas de las zonas:
 - Altos ingresos.
 - Ingresos medios.
 - Bajos ingresos

Características Cuantitativas:

- Cantidad total de deudores de la zona.
 - ✓ De ellos, cantidad inmovilizados.
- Distancias de la zona respecto a la sucursal tutelar.
- Distancia de la zona respecto a la residencia del recuperador.

3.4.1 Consecuencias para todas las oficinas de la provincia de la falta de definición de parámetros y normas en la labor de la gestión de cobro que realizan los recuperadores.

1. Cada director o gerente de recuperación define los parámetros de los recuperadores de su oficina.
2. En algunos casos, estos no están definidos en lo absoluto y en otros lo están de manera formal.
3. No se vincula en todos los casos el cobro de las estimaciones a los resultados de la gestión de los recuperadores.
4. Donde se vincula el cobro con los resultados, éste depende de los criterios de los directivos de la sucursal y no de un criterio coherente para toda la provincia que permita evaluar en igualdad de condiciones.
5. Existen notables disparidades por todo lo anterior en el tratamiento que se da a este personal.
6. La dirección provincial tampoco analiza ni evalúa como parte de su labor de supervisión y control el comportamiento individual de la recuperación, limitándose de manera plana a analizar la cantidad de casos cobrados y visitados sin tener en cuenta los potenciales que se correspondan con la características diferenciales descritas en este capítulo.
7. Por todo lo anterior en las sucursales incumplidoras de este objetivo es muy difícil analizar y tomar las medidas que corresponde con el personal implicado en la labor.

3.4.2 Propuesta de medidas para la solución

- Categorizar las diferentes zonas del municipio a partir de la ponderación que se realice de cada característica diferencial.

- Establecer los porcentajes óptimos que deben cobrar los recuperadores teniendo en cuenta el nivel de complejidad de su cartera de deudores.
- Lograr que los responsables de la tarea en las oficinas comprendan y apliquen correctamente la clasificación de los centros de pago de los recuperadores.
- En correspondencia con lo anterior, lograr que definan adecuadamente los porcentajes de cobro que debe lograr cada recuperador.
- Lograr que tanto en las sucursales como en la dirección provincial se analicen los resultados de los recuperadores partiendo de los parámetros definidos y valorados en este trabajo.

Propuesta de ponderación: Donde a mayor cantidad de puntos mayor dificultad para realizar el cobro.

• Tipo de deudor: Beneficiarios de la asistencia social.	Desvinculado laboral	60 puntos
	Jubilados	50 puntos

• Tipos de zonas:	Urbanas	20 puntos
	Semiurbanas	30 puntos
	Rurales	40 puntos

• Características Socioeconómicas de las zonas:	Altos ingresos.	20 puntos
	Ingresos medios.	30 puntos
	Bajos ingresos	40 puntos

De la combinación de estos elementos se conformaron 3 matrices de 27 casillas cada una. La suma de puntos obtenidos en cada fila de la matriz se corresponde con un nivel de complejidad determinado a partir de los valores otorgados a cada característica. (Ver anexo 6) matrices

Con la matriz de clasificación se procedió a identificar por cada recuperador del municipio la clasificación (según su complejidad) que se otorgaría a sus centros de pago según tipo de deudor y demás variables seleccionadas. (Ver anexo 6_)

Conclusiones del capítulo

Como síntesis del capítulo se puede concluir que fueron identificados los problemas que determinaban el deterioro de la gestión de cobro del municipio cabecera, se implementó de manera satisfactoria la estrategia presentada en la investigación y se logró identificar

los parámetros fundamentales a tener en cuenta para la evaluación correcta y justa de la gestión de recuperación a través de los recuperadores crediticios.

CONCLUSIONES

- El estudio efectuado a los fundamentos teóricos, permitió la actualización bibliográfica relacionada con el tema, y el análisis del cumplimiento de las normativas existentes sobre la gestión de cobros.
- La realización del diagnóstico permitió percibir la situación crítica que presentaba la gestión de cobros en las sucursales del municipio Sancti Spíritus en el año 2011 y primer semestre del 2012.
- Los resultados derivados del proceso de análisis permitieron determinar las causas fundamentales que incidían en el deterioro de los índices de créditos inmovilizados en el municipio y la necesidad de implementar una estrategia que revertiera de manera eficaz esa situación.

RECOMENDACIONES

- Continuar trabajando en la elaboración de la estrategia para lograr el mejoramiento de la gestión de cobro en el municipio cabecera.
- Mantener las acciones investigativas a fin de introducir los cambios necesarios que ayuden al fortalecimiento de la estrategia diseñada.
- Mantener el monitoreo ante los resultados de la implementación.
- Garantizar controles que permitan conocer los resultados de la aplicación de esta investigación.
- Extender esta experiencia al resto de las sucursales de la provincia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

⁽¹⁾ Enciclopedia Encarta. (2011).

⁽²⁾ Del Toro, J.C. et al. (2006). Instituciones y Mercados Financieros. La Habana:
Editorial Félix Varela.

⁽³⁾ Castro Ruz, F. (2002, Abril 5). Periódico Granma. En: Discurso por el 40 Aniversario
de la UJC. La Habana.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

- Diccionario Océano de la Lengua Española. (1980).
- Colectivo de autores (2004). Nociones de Derecho Mercantil. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rodrigo Uría (1997). Derecho Mercantil. Madrid: Ediciones jurídicas y sociales S. A.
- Martínez Puentes, S. (2003). Cuba más allá de los sueños. Editorial José Martí.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Informe sobre Cuba de la Misión Truslow, Tomo 2, capítulo XXIX, p.6.
- Página 9 evolución de la Banca en Cuba.
- Castro, Fidel, “La Historia me Absolverá”, editorial Ciencias Sociales, La Habana 1973, p.77.
- Revista del BCC 2007/año 10 No.3
- Revista del BCC 2007/año 10 No.4
- Revista del BCC 2010/año 13 No.13

Banco Popular de Ahorro
Dirección Provincial
Sancti Spiritus

Sancti Spiritus, 16 de diciembre de 2011
Año 53 de la Revolución

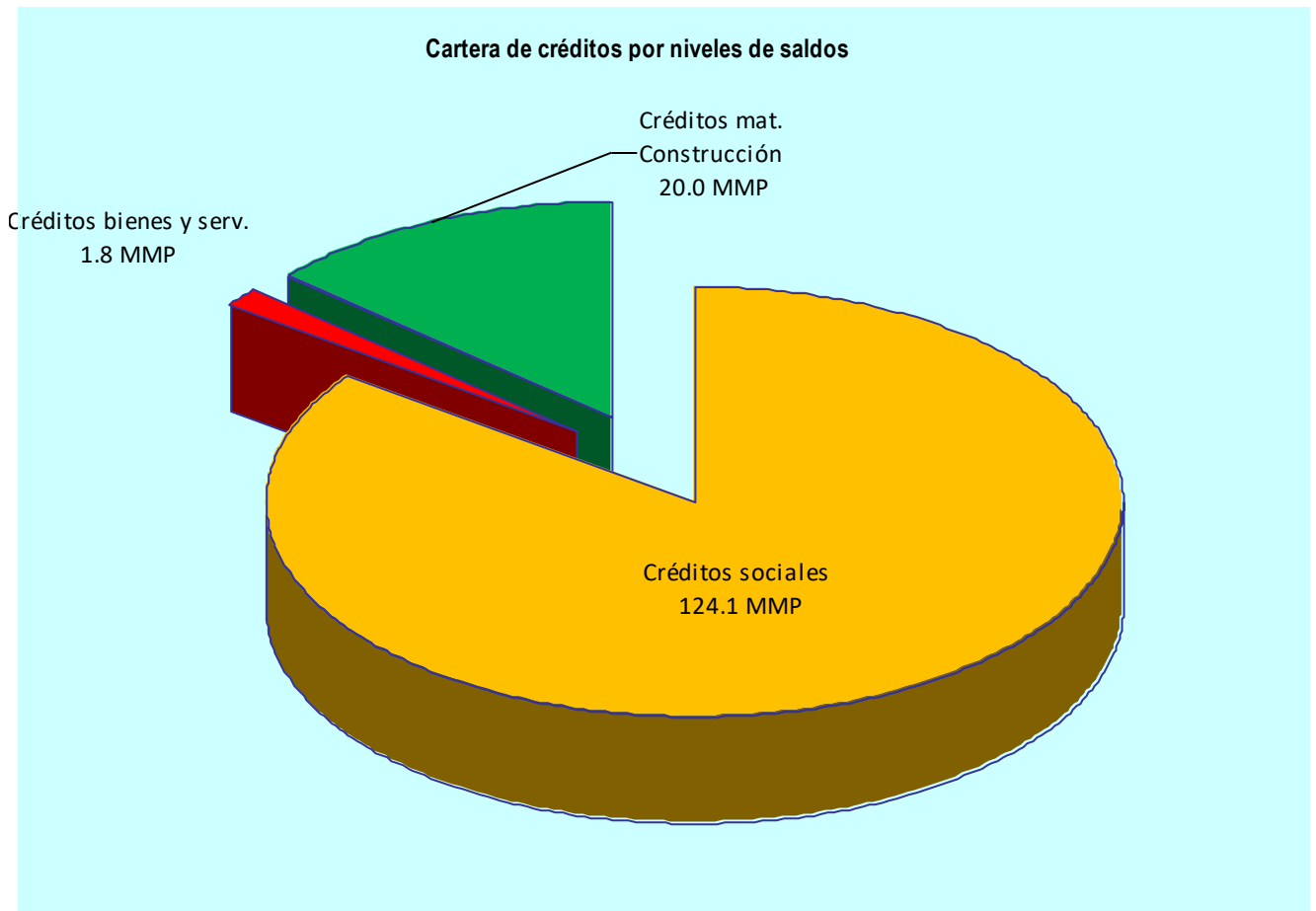
AVAL

Por medio de la presente se autoriza a la compañera Yoandra Ruíz Yera la cuál cursa la Especialidad de Contabilidad a que investigue y presente como Trabajo Final de Investigación una solución a la situación crítica que presenta la gestión de cobros de créditos sociales en el municipio Sancti Spiritus, lo cual posibilitará mantener un estricto control de este objetivo de trabajo del Banco Popular de Ahorro.

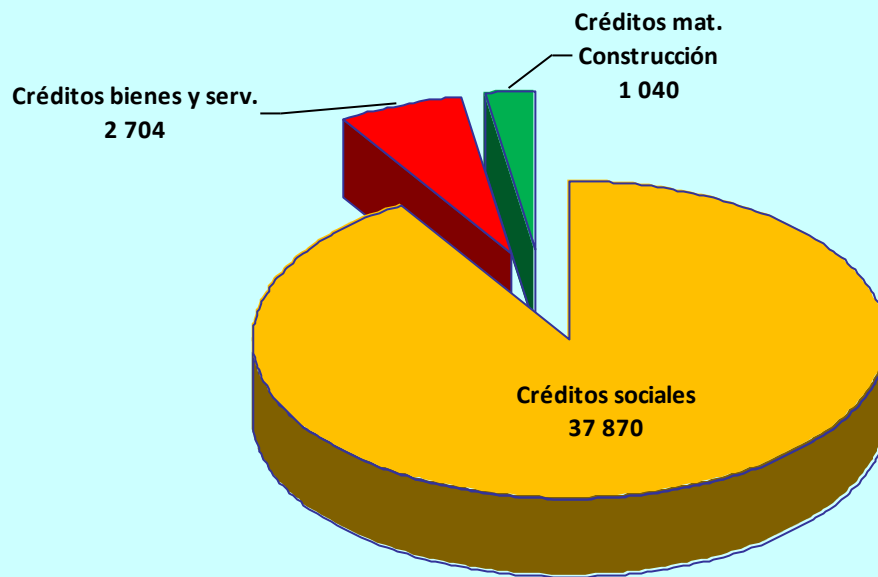
Y para que así conste firmo el presente a los 17 días del mes de diciembre de 2011

MsC: Oscar Luis Hung Pentón
Director Provincial

**Anexo 2 Composición de la cartera de créditos en el municipio de Sancti Spíritus por niveles de saldo.
Cierre diciembre 2011**

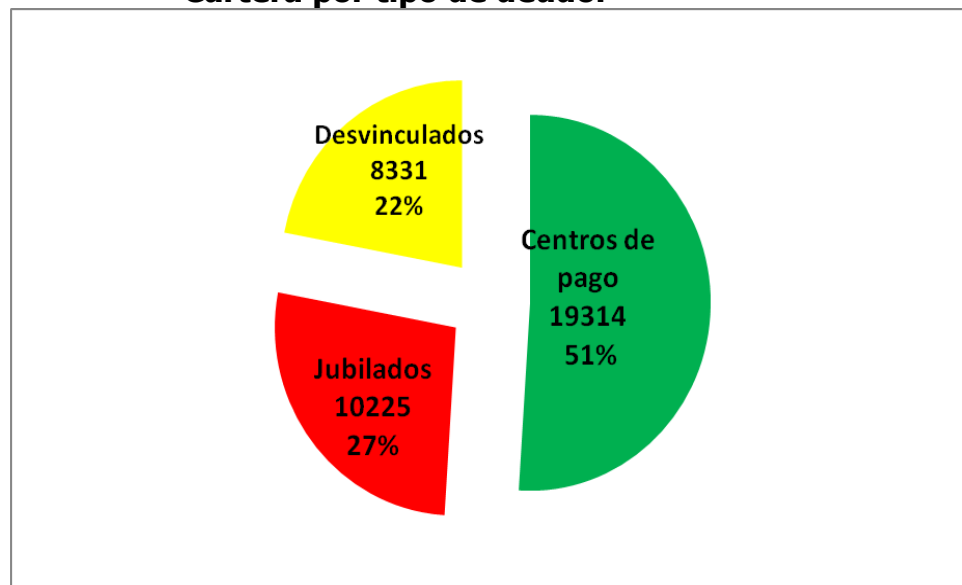


Cartera de créditos por cantidades



Anexo 3 Comportamiento de los créditos sociales Cierre diciembre 2011

Cartera por tipo de deudor



Inmovilizados por tipo de deudor

SUCURSAL	Cantidad de Recuperadores	Promedio de casos visitados	Promedio de recibos Cobrados	De ellos		
				Al día	morosos	Inmovilizados
COLÓN	4	913	898	661	165	82
M. GÓMEZ	3	279	257	180	45	22
CABECERA	11	2268	1596	1162	291	143
TOTAL	18	3460	2751	2003	501	247

**O 4: Situación de los recuperadores crediticios.
Año 2011**

**AN
EX**

ANEXO 5
EVOLUCIÓN DE LOS CRÉDITOS SOCIALES INMOVILIZADOS
DICIEMBRE-2010 A JUNIO 2012

