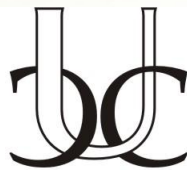


UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
"CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LIC. EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Trabajo De Diploma

Título: INDICADORES DE GESTIÓN EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO EN ABREUS.

Diplomante: Amalia Felicita López Pérez

Tutora: Msc. María del Carmen Arguelles Cantero

"Año 55 de la Revolución"
Curso 2012-2013
Disciplina: auditoría

Pensamiento



La amistad de estos dos hombres extraordinarios, sus batallas, sus ideas son un legado excepcional para nuestros pueblos y para el futuro.

Dedicatoria

.....*A mi hijo, el regalo más preciado que
me dió la vida.*

Agradecimientos

Agradezco

A mi tutora Maria del Carmen Arguelles Pantero, por su apoyo, por decir la palabra oportuna en el momento preciso, por su dedicación, su confianza, su sabiduría y su preocupación. Sin su firme exigencia este trabajo no hubiera sido posible.....Gracias

A Richard, por poner a mi disposición incondicionalmente sus conocimientos, indispensables para realizar este trabajo....Gracias

A mi hijo, por su infinito amor, por ofrecermme su apoyo y por estar a mi lado.....Gracias

A Adriane, a quien me unen lazos de trabajo y de amistad, por darme su apoyo y facilitarme el tiempo para desarrollar esta investigación.....Gracias

A todas mis compañeros de trabajo y en especial a Mayelin, Maray, Janet, Zenia y Fakelin.....Gracias

A Laura, a quien me une un cariño de hermana, por estar conmigo en los buenos y malos momentos, alentándome para llegar al final.....Gracias

A alguien muy especial porque creyó en mí y tuvo fe en que llegaría al final.....Gracias

A toda mi familia y a mi madre y mi hermano que ya no están.....Gracias

A todo el colectivo de profesores que contribuyeron a mi formación....Gracias

A Fidel y a la Revolución por darme la maravillosa oportunidad de estudiar....Gracias

A Jesucristo, porque confío en El y por darme fuerzas para llegar al final.....Gracias

A todas las personas que me ayudaron de una forma u otra...Gracias

En fin a todos, mi eterno agradecimiento por estar incondicionalmente a mi lado cuando los necesité, todos hagan suyo este resultado.

Resumen

Resumen

El Trabajo de diploma tiene por título " Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro en Abreus. El objetivo principal consistió en Evaluar los Indicadores de Gestión en los períodos 2011, 2012. Permitiendo conocer el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia, en todos los procesos. En el desarrollo del trabajo fueron aplicados distintas técnicas de investigación como entrevistas, trabajo en grupo y se consultó una variada bibliografía. Todas las técnicas empleadas ayudaron a cumplimentar la evaluación de las áreas de resultados claves y con ello llegar a conclusiones que propiciaron emitir recomendaciones que posibilitará la calidad de los servicios que se realizan.

Los objetivos propuestos se desarrollaron en tres capítulos: En el capítulo I, se aborda la evolución histórica que ha tenido la auditoría de Gestión o Rendimiento y sus indicadores. En el capítulo II, se caracteriza brevemente al Banco Popular de Ahorro, se efectúa un análisis de los factores que inciden en la calidad del servicio, además se realiza el mapa por proceso. En el capítulo III, se aplican los indicadores y muestran sus resultados.

La Aplicación y análisis de los indicadores de rendimiento en el Banco Popular de Ahorro le permite a los directivos del Banco Popular de Ahorro, conocer el comportamiento de los principales productos y servicios que se prestan y trazar estrategias para elevar el rendimiento de los mismos, además de realizar acciones de control encaminadas a mejorar la gestión de la actividad bancaria dirigida a los resultados finales.

Palabras Clave: gestión, evaluar, economía, eficiencia, eficacia, procesos, calidad, servicio, auditoría

Summary

The Diploma work is entitled "Management indicators in the People's Bank of Abreus savings. The main objective was to evaluate the management indicators in the periods 2011, 2012. Allowing to know the degree of fulfillment of the economy, efficiency and effectiveness, in all processes. In the development of this work were applied different investigative techniques such as interviews, group work and consulted a varied literature. All the techniques have helped to complete the evaluation of areas of key results and we would come to conclusions that led issue recommendations that will enable the quality of the services that are performed.

The proposed objectives were developed in three chapters: Chapter I deals with the historical evolution that has taken the audit or Performance Management and indicators. In Chapter II, briefly characterized People's Savings Bank is an analysis of the factors affecting the quality of service also takes the process map. In Chapter III, apply indicators and show its results.

The Application and analysis of performance indicators in the People's Savings Bank allows executives of, People's Savings Bank knowing the behavior of the main products and services provided and develop strategies to raise achievement for them, as well of control actions to improve the management of banking led to the final results.

Keywords: management, evaluate, economics, efficiency, effectiveness, processes, quality, service, aud

Índice

Índice

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores.....	4
1.1 Evolución histórica de La Auditoría de Gestión	4
1.2. Integración conceptual de la Auditoría de Gestión	7
1.3 La Auditoría de Gestión o Rendimiento e Indicadores	9
1.4 La Auditoría de Gestión como herramienta de Dirección	11
1.5 Indicadores de Gestión	12
1.5.1 Sistema de indicadores de rendimiento de la gestión	15
1.5.2 Características de los indicadores:	15
1.6 Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión	18
1.7 Pruebas para la gestión.....	20
1.8 Instituciones Bancarias. Clasificación de los bancos	22
1.9 El sistema bancario cubano. Los bancos comerciales y sus características	23
1.10 Gestión de Procesos	26
1.10.1 OBJETIVO FUNDAMENTAL DE LOS INDICADORES A LA GESTION BANCARIA.....	27
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	28
Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus	29
2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro, Sucursal 4862.....	29
2.2 Gestión por procesos.....	47
2.3 Situación actual de los indicadores en la sucursal 4862 Abreus	49
2.4 Indicadores ordenados por Procesos.....	51
2.4.1 Procesos Estratégicos	51
2.4.2 Procesos Operacionales	52
2.4.3 Procesos de Soporte	53
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	53
Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados Una vez	54
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	75
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS	

Introducción

INTRODUCCIÓN

La administración moderna promueve y orienta el desarrollo de las actividades de las empresas, con el fin de alcanzar en primer lugar, ventajas competitivas a través de procesos integrados que logren la anticipación, innovación y mejora continua del producto o servicio prestado, pretende elevar la productividad y el mejor aprovechamiento del uso de los recursos, teniendo en cuenta diversos factores, tales como: las necesidades y pedidos del cliente, la fuerza laboral que aportan valor al producto o servicio, para así lograr una mejor adaptación de las entidades al entorno que cada día impone más desafíos.

La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de todos los procesos, que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de la organización. Como todo proceso integrador, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de Auditoría de la gestión como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas a las administraciones que sean capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr resultados y metas planificadas.

La Auditoría de Gestión, contribuye a proporcionar la disciplina necesaria para la información y visibilidad de los objetivos establecidos, los resultados logrados y cómo la dirección está utilizando sus recursos para lograr esos objetivos. El gerente para todas las circunstancias de hoy, reconoce que este tipo de auditoría es una herramienta administrativa, un instrumento que evalúa y determina la calidad de su funcionamiento. Es también un instrumento para medir la eficacia de un área funcional de la organización, en particular de cuán efectiva es la administración para alcanzar las metas deseadas; qué tan bien funciona la gerencia en lo que respecta a la planeación, organización, dirección y control; y qué tan eficiente es la administración para tomar decisiones adecuadas dirigidas a alcanzar las metas de organización establecidas en las áreas funcionales. Además promueve la eficiencia de la operación, promueve la eficiencia, el aumento de los ingresos, reducción de los costos. Es esencialmente analítica, su trabajo se realiza de forma detallada y pueden participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad afine a la actividad que se audite.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones o identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Tal como los signos vitales, son pocos y nos brindan información acerca de los factores fundamentales del funcionamiento del cuerpo humano, en una organización, también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con

Introducción

información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización. Lo anterior demuestra que la misma se apoya en los indicadores porque son fuentes de medición de cualquier proceso y permiten:

Obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas.

Hacer comparaciones.

Hacer estimaciones, basándose en información histórica y en la evolución del indicador.

Visualizar con facilidad. Ya sea en su presentación numérica o gráfica, con un vistazo se puede observar el comportamiento de lo medido.

Situación Problemática:

La sociedad de hoy necesita del fortalecimiento de la legalidad y la ética socialista en las entidades vinculadas al Sistema Presupuestario del Estado, desde el punto de vista de la administración, custodia, ejecución y necesidad de los gastos presupuestarios.

El Banco Popular de Abreus presenta una situación desfavorable en su gestión económica, sus gastos superiores con relación a los Ingresos, por la no correspondencia entre las tasas de los ingresos alcanzados por los créditos personales a clientes naturales en sus diferentes modalidades, en los que se obtiene un 6.75% como tasa de interés máxima, y los gastos pagados por intereses a personas naturales de las cuentas de Depósitos a Plazo Fijo, en los que se paga un 7%. Dicha situación está sujeta a políticas trazadas por el Banco Central de Cuba.

Durante el año 2010, se establecieron un grupo de indicadores de gestión o Rendimiento tales como: índice de Gasto de Atención a Clientes, de Costo de Servicios, de Rendimiento por Resultados Obtenidos, Rendimiento por Servicios Prestados, Rendimiento por Clientes, Evolución de los Ingresos, de Ingresos por Clientes y otros, por lo que se hace necesario verificar la factibilidad de los mismos en la medición de los resultados.

Problema de investigación: No existe una medición eficaz de la gestión a partir de los resultados obtenidos por la entidad.

Hipótesis:

La determinación de los indicadores de rendimiento establecidos para el Banco Popular de Ahorro permitirá evaluar el comportamiento de la economía, eficiencia y eficacia de la gestión.

Objetivo General

Evaluar los Indicadores de Gestión en 2011, 2012.

Introducción

Objetivos Específicos

1. Generalidades de los Indicadores de Gestión o Rendimiento.
2. Fundamentar los Indicadores de Gestión Diseñados para los procesos y metas del Banco Popular de Ahorro.
3. Aplicación de los Indicadores de gestión en el Banco Popular de Ahorro en Abreus.

VIABILIDAD

Existen condiciones para realizar el objeto de estudio, sus fortalezas y la incidencia que esta tiene en el ámbito territorial garantizan su viabilidad y por ende el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Banco Popular de Ahorro

VARIABLES INDEPENDIENTE:

Indicadores de Gestión

En la investigación se utilizan los siguientes métodos:

Histórico-lógico: Para el procesamiento de la información teórico-práctica recopilada.

Observación: En la consulta bibliografía especializada y de la documentación revisada.

Análisis y síntesis: Para el estudio realizado y Aplicación de los indicadores, valoración.

Estadísticos: Para procesar información numérica.

Estructura de la tesis

La investigación cuenta con: Resumen, Introducción, 3 capítulos, conclusiones, recomendaciones, Bibliografía y anexos

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores. En el mismo se aborda la evolución histórica que ha tenido la Auditoría de Gestión y teoría sobre los indicadores.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Abreus. Aborda una breve caracterización de la sucursal 4862, fundamentación de los indicadores de Gestión en la misma. Además del Mapa de los Procesos

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados.

Capítulo I

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

1.1 Evolución histórica de La Auditoría de Gestión.

Con el transcurso del tiempo, se demuestra en el epígrafe anterior, que la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia de la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla. Mientras que sus métodos cambian y empiezan a vincularse con distintas ramas del saber, la auditoría asume mayores retos.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La auditoría pasa a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. Los fines de los sesenta y principios de los setenta han traído cambios en los trabajos de la administración con el propósito de promover la eficiencia. La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido la Auditoría de Gestión. Esta Auditoría se orienta hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, es una extensión de la administración.

Siguiendo el devenir de la historia se expresa, a continuación, un breve resumen que conduce hasta la actual auditoría de gestión:

En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación.

Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.

En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimar la productividad de la empresa.

En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones;

En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.

En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.

En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal.

En 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell proponen el auto auditoría.

En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

En 1964, Dimitris N. Chorafas expresa la urgencia de que las organizaciones tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa.

En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa.

En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.

En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

En 1977, Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.

En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.

En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

En la provincia de Cienfuegos con relación al tema se destacan los trabajos de Yulien Díaz (2010), Mavis Ortiz Gonzáles (2012), Vilma Chamizo Sanabria (2012) que abordan aspectos relacionados con indicadores de Gestión, y su importancia en el desarrollo económico y social en el país. Estos estudios constituyen antecedentes para la investigación desde sus aportes prácticos y su sustento teórico, pero no abordan de manera particular el objeto de la investigación. También existen variados trabajos sobre auditoría de gestión que se utilizan para establecer un punto de partida.

Euroabc, (2010) , expone que: Una auditoría de gestión empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medio ambientales que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin de obtener el estado de situación actual. La Auditoría de Gestión empresarial, es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

1.2. Integración conceptual de la Auditoría de Gestión.

Qué es la gestión:

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Existen varias definiciones de sobre Gestión que son señalados por diferentes autores: Goldratt (2000, p, 98) define la gestión como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía”, precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes.

Según Sánchez (2005) el concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

En Cuba según el Reglamento 107/09 se le denomina Auditoría de Gestión o Rendimiento que reemplaza las antiguas denominaciones de auditoría administrativa y auditoría operacional.

Este rápido recorrido por la historia conduce a comprender una evolución que a todas luces

transita por un camino de saltos cualitativos en el control, que llega hasta la auditoría de gestión, que sin dudas seguirá perfeccionándose en el devenir del tiempo pues surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad, ya que existe la necesidad por parte de la administración de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo; es decir evaluar si los planes se están cumpliendo y si la empresa está alcanzando sus metas. Lo que realmente interesa destacar es, que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma. Por eso paralelamente al progreso de las técnicas y procedimientos administrativos, se hace necesaria la herramienta que propicie una revisión mediante la cual se preste auxilio a la administración.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

La Auditoría de Gestión procura una visión general de la calidad del equipo directivo y de su estructura, tanto en términos absolutos como en lo relativo a la estrategia en los negocios de la competencia y de los clientes. Por consiguiente se concentra en los directivos principales de cada unidad organizativa. Se enfoca al futuro, hacia horizonte de los 5 a los 8 años venideros.

A continuación se enuncian las opiniones de varios autores que ayudan a profundizar un tanto más en el conocimiento de las características esenciales de esta auditoría.

Se encuentra definida la Auditoría de gestión o de rendimiento según el Reglamento de la Ley 107 (2009, p. 79): como el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo,

entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Carmona, 2001, p. 22) plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia.

La Auditoría de Gestión es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la Administración si las diversas operaciones se llevan a cabo a no de manera que cumplan con las políticas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. También debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades. Cook (n. d.)

Hevia, 2006, p.129 plantea que: La Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa.

Euroabc, 2005, p14 dice que una auditoría de gestión empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medioambientales que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin obtener el estado de situación actual. La auditoría de gestión empresarial es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación.

Leonard, 1990, p.134) plantea que el propósito de una auditoría de gestión es revisar y apreciar operaciones y procedimiento, implica también la información a la administración de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía de las operaciones.

Hevia, 2007, p: 52 plantea la Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa.

La Planeación Estratégica en la Auditoría de Gestión, el auditor actúa sobre la gestión administrativa de la empresa Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo.

Hummel, 2007, p. 9 asevera que planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.

Sobre la planeación lo considera como la determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos. Dale, 2007, p. 21.

1.3 La Auditoría de Gestión o Rendimiento e Indicadores

La auditoría de Gestión o Rendimiento, avanza en estadios dispares como el aumento de normas y procedimientos; variantes en las normas de ética profesional; desarrollo de nuevos tipos de auditoría. Todas estas circunstancias han hecho que la profesión de la auditoría sea cada vez más competitiva y como consecuencia de ello, se haya visto forzada a recurrir a nuevas técnicas que conduzcan a los auditores en la toma de decisiones de una forma rápida y aumenten la eficacia, eficiencia y el nivel de calidad, en examinar la economía, la eficiencia y la eficacia. De conformidad con las Normas de Auditoría, una auditoría de gestión o rendimiento individual puede tener como objetivo el examinar uno o más de estos tres aspectos, los que significan:

- Economía – reducir costos: De acuerdo con las Normas de Auditoría, economía significa reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar una actividad, con la calidad requerida. La economía sólo podrá medirse si existe un criterio razonable o motivos.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

- Eficiencia – aprovechar lo mejor posible los recursos disponibles: La eficiencia está relacionada con la economía. También en este caso la cuestión central se refiere a los recursos utilizados. La pregunta principal es si estos recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria, o si se hubiesen logrado los mismos o similares objetivos, desde el punto de vista de la calidad y del plazo de tiempo, con menos recursos.

- Eficacia – lograr los propósitos u objetivos estipulados: La eficacia constituye esencialmente un concepto de logro de objetivos. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos fijados, los productos aportados y los objetivos cumplidos.

La Auditoría de Gestión o Rendimiento es una herramienta que le proporciona a la dirección, al grupo de auditores y a otras personas interesadas, una evaluación independiente y objetiva de los servicios que se ofrecen. Puede servir para dos funciones importantes: ayuda a asegurar la responsabilidad y puede identificar medios para mejorar la operatividad.

Esta auditoría a través de sus indicadores ofrece sugerencias para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones y sirve para determinar la integridad de las transacciones financieras, además conocer mediante sus resultados el cumplimiento de las disposiciones legales.

El control, como uno de los elementos de la administración, pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la etapa de planificación, pues permite relacionar sistemáticamente las operaciones internas de las empresas con el entorno en que esta actúa; siendo sus elementos primordiales:

- Establecer normas de desempeño.
- Medir el desempeño actual.
- Comparar este desempeño con las normas establecidas.
- Si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

La utilización de indicadores financieros y no financieros, como un instrumento de control de gestión, ayuda a evaluar el desempeño de las empresas, mediante un análisis de causa-efecto, con el fin de proporcionarles a los directivos elementos suficientes para la toma de decisiones.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

El control, como etapa del proceso administrativo es importante, ya que le brinda a los directivos corregir errores y les ayuda a enfrentar el cambio, aunque a veces se limita al análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de la entidad.

El autor Juan Pérez Carballo, en su libro "El control de la gestión empresarial", hace referencia a que la función del control, surge como un requisito obligado para evaluar el resultado de las decisiones tomadas en una entidad.

En el último decenio el control de la toma de decisiones y el comportamiento de una empresa han sido orientados en gran medida hacia la mejora de beneficios, la rentabilidad y la posición financiera.

El control de gestión se convirtió en un factor capaz de potenciar el acercamiento entre directivos y subordinados, con el propósito de crear valor en los productos y los servicios, basado en un sistema de información administrativo que incluye aspectos financieros y no financieros, con un enfoque que se orienta al futuro y con la contribución de cada área al logro de los objetivos globales de las organizaciones.

Los objetivos fundamentales del control de gestión son:

- Interpretación global de todas las funciones gerenciales
- Integrar las variables estratégicas y operacionales
- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro
- Construir los indicadores adecuados de gestión
- Mejora continuada de los resultados y corregir sobre la marcha desviaciones.

En el proceso de control, los indicadores, se seleccionan cuando miden parámetros claves de las empresas, con el fin de que los directivos y los empleados, presten atención hacia los factores que se esperan que conduzcan a unos avances competitivos en la organización; mediante la utilización de indicadores de diagnóstico (controlan si el negocio sigue estando en marcha) y estratégicos (definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva). Los indicadores tienen muchas aplicaciones. Son útiles para cuantificar objetivos, planificar, manifestar relaciones, estructuras y tendencias, entre otras.

1.4 La Auditoría de Gestión como herramienta de Dirección.

La Auditoría opera como un órgano de confianza de la dirección, éste la utiliza con frecuencia, obtiene informes de auditoría sobre aspectos globales de la gestión para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; actuando así, la dirección estaría sacando todo el provecho posible de la Auditoría de Gestión, lo que supone como premisa básica, que hay que prestarle la debida atención y concederle el tiempo suficiente.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

La Auditoría de Gestión diagnostica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar. Hace la función de médico general. Para lograr esto se vale de criterios que le permitan valorar parámetros que le aporten las evidencias necesarias a partir de la economía, la eficiencia y la eficacia.

1.5 Indicadores de Gestión

Indicador

Se define como indicador la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencia de cambio generada en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados, o sea, es un dato o conjunto de datos que ayuda a medir objetivamente la evaluación de un proceso o actividad.

INDICADORES DE GESTIÓN

Son un subconjunto de los anteriores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.

Por otra parte, se presenta un listado de indicadores que responde a una estandarización de los mismos, concentrándolos en el enfoque clásico del Control de Gestión, es decir basado en una organización funcional, donde casi nunca se analiza la coherencia jerárquica entre los mismos y menos aún con el enfoque de proceso, en muchas ocasiones no se considera un procedimiento para su determinación adaptándose a los indicadores ya prefijados en la empresa. En este sentido, se reconoce en la literatura consultada que las empresas en la actualidad enfrentan el reto de definir los indicadores que garanticen la implementación de la estrategia, incluyendo el seguimiento de los indicadores centrados en las actividades internas que tributan a la misma; observándose que generalmente los indicadores económicos financieros tienen el mayor peso dentro del análisis. De ahí, la importancia de interrelacionar indicadores financieros con no financieros, así como globales y específicos, para garantizar la integración que permita el despliegue de la estrategia a todos los niveles (Alta Dirección, Mandos Intermedios y Sistema Físico), abordándose, la medición de los resultados de la organización, desde tres ángulos:

Economía

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

Eficiencia

Uso inteligente de los recursos.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

Es alcanzar los objetivos al menor costo posible con relación a los coeficientes o estándares de producción de bienes y servicios (gastar bien).

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. Trabajar con eficiencia es lo mismo que decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien y por lo tanto entre otros resultados debe lograr:

- a) Que los gastos o consumos sean correctos y que la producción o servicios se ajusten a las mismas.
- b) Que los desperdicios que se originan en el proceso sean mínimos.
- c) Que se aprovechen al máximo la capacidad de la infraestructura instalada.
- d) Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o servicio, que garanticen la calidad requerida.
- e) Que todos trabajadores conozcan las labores a realizar y que éstas sean las necesarias y convenientes para la actividad a desarrollar.

Eficacia (Meta programada)

Entendida como el grado en que una actividad o programa alcanza los objetivos y metas propuestas.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo, respecto a la producción o servicio cumplido en la cantidad esperada.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones o identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Tal como los signos vitales, son pocos y nos brindan información acerca de los factores fundamentales del funcionamiento del cuerpo humano, en una organización, también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Indicadores de gestión: El control de gestión y las empresas de servicios públicos se pueden realizar evaluando el comportamiento de los indicadores de gestión que a continuación se establecen:

Indicadores de Gestión de Ingresos:

- Índice de pérdidas
- Recaudo facturación de servicio
- Rotación cuentas por cobrar servicio

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

Indicadores de gestión de Ingresos:

- Rotación de cuentas por pagar servicio
- Relación gastos funcionamiento
- Avance físico plan de inversión
- Avance presupuestal plan de inversión

Indicadores de Gestión Usuarios:

- Relación suscriptores sin medición
- Reclamos facturación
- Atención reclamos servicio
- Atención solicitudes conexión
- Continuidad servicio

Con base en todo lo presentado en este aparte, se ve como la administración pública esta reorientando la función de control y como se apoya en los indicadores de gestión. Valga lo anterior para hacer notar que un proceso similar se adelanta en el sector privado en todo nivel, y que tal como se presenta en este texto, la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión bien puede ser aplicada con ajustes pequeños en todo tipo de organización.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

- Exactitud: La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- Forma: Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- Frecuencia: Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza
- .Extensión: Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- Temporalidad: La información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

- Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

1.5.1 Sistema de indicadores de rendimiento de la gestión.

Dentro de los procedimientos relativos al trabajo de campo en las Auditorías de gestión se encuentra la medición del rendimiento, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de una gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición del rendimiento que se sustente en información consistente y oportuna el que estará formado por varios componentes y entre ellos los indicadores de rendimiento y las normas de rendimiento (criterios). Indicadores de rendimiento: son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan tanto en la entidad auditada como al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía, y efectividad de la ejecución de las operaciones.

1.5.2 Características de los indicadores:

Los indicadores presentan diversas características que permiten medir con mayor propiedad unos objetivos realistas y concretos, eliminando posibles ineficiencias derivadas de metas escasamente relacionadas con la estrategia de la organización. Las características se pueden resumir en:

- Referirse a procesos importantes o críticos
- Representar fielmente el objetivo a medir mediante una relación directa
- Ser cuantificables a través de datos numéricos a un valor de clasificación
- Ser rentables, superando el beneficio de uso al costo de su obtención
- Poder definir la evolución en el tiempo del objetivo siendo comparables en el tiempo
- Ser fiables para dar confianza a los usuarios sobre su validez
- Ser fáciles de mantener y utilizar
- No interferir con otros indicadores siendo compatibles con ellos
- Permitir a la alta dirección conocer la información en tiempo real.

Los indicadores deben ser un elemento más de la cadena de relaciones causa-efecto, mediante el vínculo entre los indicadores genéricos (se refieren a los resultados claves) y los inductores de actuación (son los ratios de previsión que tienden a ser específicos para una unidad de negocio) estando estrechamente relacionados con los objetivos financieros.

Los indicadores se pueden presentar de forma numérica o gráfica, mediante diagramas, colores, símbolos y dibujos. Lo importante radica en puntualizar el alcance de la razón y su validación está dada en el cumplimiento de los objetivos definidos por las empresas.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

Entre los ratios más utilizados en el proceso de control de gestión están:

La capacidad de crecimiento interno

Control de la rentabilidad financiera

Medida de la eficiencia global: la rentabilidad económica

La productividad de las ventas

Indicadores no financieros.

También los indicadores pueden estar vinculados a las cuatro perspectivas que se despliegan en el Cuadro de Mando Integral, el cual tiene como propósito fundamental enlazar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, mediante indicadores y objetivos que permiten un equilibrio entre los resultados deseados y los inductores de actuación.

Perspectiva Financiera: Los indicadores financieros permiten medir las consecuencias económicas de las acciones y decisiones tomadas en la entidad. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de la entidad, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo realmente a su gestión. Tal es el caso de las Razones de Liquidez y Solvencia, de Actividad, de Rentabilidad y de Endeudamiento o Cobertura.

Perspectiva de Cliente o Beneficiario: Identifican los segmentos de clientes o beneficiarios y las medidas de actuación de la entidad en los segmentos seleccionados o que le corresponden por ley. Como por ejemplo: No. de Clientes, Fidelización de Clientes, Clientes Perdidos, Ventas por Clientes, Cuota de Mercado, Satisfacción de Clientes, Beneficio por Cliente, entre otros.

Perspectiva de Procesos Internos: Las medidas se centran en los procesos internos vinculados con la innovación, operativos y de entrega o servicios de postventa, que tienen mayor impacto en la satisfacción de los clientes o beneficiarios y en la consecución de los objetivos y metas de la entidad. Como por ejemplo: Definición del producto, Diseño del Producto, Coste por Producto, Compra de Materiales, Control de Recepción, etc.

Perspectiva de Formación y Crecimiento: Proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Las medidas basadas en los empleados incluyen indicadores de satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los recursos humanos.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad de la información fiable e importante sobre los clientes o usuarios y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en la línea de toma de decisiones y de actuación.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

Los indicadores financieros y no financieros son herramientas que se utilizan para medir resultados tangibles e intangibles de una entidad, con el propósito de lograr el monitoreo integral de la organización de una manera más simple y racional, con carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual.

La correcta selección de los indicadores reviste particular importancia, ya que éstos han de explicar las razones del éxito o fracaso del negocio, así como el impacto de las variables analizadas sobre los resultados.

Por lo que es imprescindible para las empresas en la actualidad que el enfoque que se considere no sólo tenga en cuenta la dirección del corto plazo, sino también el futuro, es decir, plantear lo que las entidades pretenden lograr, así como el cumplimiento de sus expectativas en el largo plazo.

La necesidad de dirección

Cuando una empresa carece de un preciso sentido de dirección, se convierte en un sistema reactivo que simplemente responde a las fuerzas que actúan sobre ella. Se diluye en apagar incendios y los costos de operación se vuelven tan críticos que fácilmente la organización desaparece. Llamam la atención de altísimos costos emocionales que implica para los funcionarios el hecho de trabajar sin la dirección adecuada.

Cuando se analiza el problema de cómo elevar la productividad de una organización, la necesidad de contar con una dirección es evidente.

Lo anterior hace referencia a la administración en cuanto a sus dimensiones de planeación, organización, dirección y control se refiere.

La necesidad de ser eficientes

Normalmente la consigna de las empresas es elaborar sus productos o prestar sus servicios de a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logró el cumplimiento del objetivo propuesto, es decir, de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos.

Lo mencionado se aplica a cualquier organización creada para producir bienes o servicios.

La necesidad de ser eficaces

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto y servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio.

La necesidad de ser efectivos

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

No es suficiente, aunque es posible, ser solamente eficaces o ser solamente eficientes. Ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método, y el más económico. Se logra la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos.

La necesidad de ser productivos

De igual manera ocurre con la efectividad, la productividad requiere el logro de la eficacia y de la eficiencia simultáneamente. Es la productividad la que genera excedentes para el crecimiento de las organizaciones y de las personas que la componen. Dada la importancia del tema, haremos un análisis más profundo en páginas posteriores, en las cuales trataremos, entre otras cosas, lo que es la productividad, que factores la afectan, como se mide y como se puede mejorar.

Dadas las características actuales del mundo de los negocios y el estado de la evolución de la administración desde el punto de vista de sus énfasis o paradigmas dominantes, tal como se aprecia en la figura 5, hoy en día se considera que lo que mantiene una organización viva ya no es la existencia de una demanda real o potencial, sino la efectividad de su gestión. Esta, si se acepta el origen, inicia el logro de la eficacia, es decir, con la revisión del grado de satisfacción de los clientes respecto de los productos o servicios que la empresa genera, y continua con el logro de la eficiencia; es decir, habiéndonos asegurado de comprender las necesidades y deseos de los clientes, habiendo transformado estos en especificaciones, procedemos a revisar y ajustar los procesos para garantizar que estos tienen como resultado el producto que el cliente quiere, por una parte, y por otra, que todas las etapas del proceso agreguen valor al producto, para lo cual se requiere que los recursos sean adecuados y adecuadamente aprovechados.

La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones...La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley, en el ámbito específico de cada entidad, lleven a sistemas de control conceptualmente sólidos y razonablemente uniformes, que ayuden efectivamente a los gerentes públicos a desarrollar su acción administrativa de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales.

1.6 Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión

Quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resuma en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Niveles de aplicación:

- Indicadores Estratégicos.- Miden el cumplimiento de los objetivos con base en: actividades, programas especiales, procesos estratégicos, proyectos organizacionales y de inversión.
- Indicadores de Gestión.- Informan sobre procesos y funciones clave, se utiliza en procesos administrativos: controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones del cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control, verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.
- Indicadores de Servicio.- Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de usuarios o clientes, se emplean para implementar acciones de mejora continua, mejorar la calidad de la atención a usuarios o clientes; permiten identificar el desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio; la satisfacción o calidad que percibe el cliente o usuario sobre el producto o servicio recibido.
- Indicadores Financieros.- Son utilizados para medir la rentabilidad, liquidez, financiamiento, producción y otros.

Los indicadores de gestión deben buscar que el análisis de sus mediciones tienda a identificar responsabilidades de mejora y no a establecer culpables. Por responsable debe entenderse aquel que puede y debe tomar las decisiones pertinentes para mejorar en el momento oportuno. Establecer un clima de esta naturaleza en la empresa es tarea fundamental de la gerencia porque le permitirá tener una organización con actitud crítica y de superación de las barreras que se le interpongan en el camino, lo que conlleva finalmente a generar un clima de confianza, base fundamental del desarrollo organizacional.

Los Indicadores de Gestión permiten:

- Planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.
- Corregir las condiciones fuera de control.
- Comprender si nuestro producto es competitivo en el mercado.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

- Establecer prioridades en la organización.

Los indicadores son necesarios e indispensables para conocer a fondo los procesos, ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se dan en la organización y para gestionar su mejoramiento acorde con la exigente competencia actual.

Sin los Indicadores de gestión no se puede adelantar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento a saber:

- Evaluar,
- Planificar,
- Diseñar
- Prevenir
- Innovar
- Corregir
- Mantener.

1.7 Pruebas para la gestión.

La realización de pruebas para la evaluación de la gestión, consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar, si los asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo, realmente revisten suficiente importancia.

La evaluación de la gestión debe comprender:

Niveles de revisión.

Aplicación de indicadores y su análisis.

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía.

La esencia de la evaluación de la gestión es la aplicación del sentido común al sugerir modificaciones o cambios en la adquisición, manejo o empleo de los recursos.

El propósito de la evaluación es determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, los procedimientos administrativos o la estructura organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o la economía.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas antieconómicas, ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias aparentes.

En nuestra investigación se emplea una revisión de alto nivel que consiste en obtener un entendimiento general de las prácticas implantadas por la administración para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad. Incluye entrevistar a la alta dirección respecto a la práctica empleada para asignar y controlar los recursos.

Los objetivos de una revisión de "alto nivel" son los siguientes:

Determinar si la administración ha establecido adecuados procedimientos generales de gestión para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad.

Evaluar si los mismos están siendo aplicados eficazmente.

Determinar si los indicadores muestran una evaluación positiva respecto al desarrollo de las operaciones.

Una revisión de alto nivel usualmente involucra las siguientes actividades:

Uso de ciencias estadísticas e indicadores para efectuar análisis de tendencias y controles presupuestarios.

Lecturas de informes de gestión.

Indagaciones con la dirección y los trabajadores de entidad.

En esta revisión de alto nivel se basa en las respuestas de la administración. Esta revisión prevé a la administración una oportunidad para considerar y expresar una opción respecto a la existencia de problemáticas en las operaciones realizadas.

Análisis de indicadores.

El análisis de los indicadores, permite realizar un estudio económico, financiero y presupuestal y opinar sobre la eficiencia, economía, y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y planes.

Actualmente es cada vez más marcada la necesidad por parte de la alta gerencia de tener unos indicadores que puedan responder por el éxito futuro de la organización o la entidad en condiciones cambiantes. Por lo tanto el sistema de indicadores de gestión deberán reportar a cada administrador oportuna y periódicamente, en forma sintetizada, la información que es relevante en su área de responsabilidad.

Los indicadores permiten a la gerencia orientarse para saber hacia dónde deben concentrarse

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

los esfuerzos, son un criterio, una visión clara y concisa de la realidad . El propósito de definir indicadores es apoyar a la administración para que identifique anticipadamente los problemas que perfilan en la ejecución de los procesos para corregirlos en forma oportuna.

1.8 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.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

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.
- ✓ 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.

1.9 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

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

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.

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.

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

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

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 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 prevaletientes 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.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

1.10 Gestión de Procesos

Un Proceso es un grupo o serie de actividades y tareas lógicamente relacionadas, incluyendo personas, procedimientos, equipos, documentos y computadoras, que necesita cambios de los flujos material y (o) informativo en salidas específicas de información, productos y servicios, o sea, es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos.

Los Procesos:

1. Generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación.
2. Cada proceso tiene una salida global única.
3. Tiene un cliente que puede ser interno o externo

Clasificación de procesos:

Procesos Estratégicos: Aquellos que gestionan la relación de la organización con el entorno.

Gestionan la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización.

Procesos Operativos: Son los que en mayor medida gestionan las actividades que conducen a la entrega del producto - servicio al cliente interno o externo.

- ✓ Orientados al cliente y de ellos depende la posibilidad de cumplir con especificaciones y expectativas.
- ✓ Su optimización es decisiva para la eficiencia de la organización
- ✓ Contribuyen al cumplimiento de la misión-visión y a la consecución de los objetivos estratégicos.

Procesos de Soporte:

- ✓ Sirven de soporte y apoyo para los procesos clave.
- ✓ Producen los servicios que necesita la empresa pero no agregan valor al cliente.
- ✓ En función de la visión y misión de la organización, un mismo proceso puede ser operativos o de soporte.

Procesos Clave: Aquellos de los que la organización tiene una gran dependencia, debido a uno o varios de los siguientes puntos:

- Están orientados al cliente y de ellos depende ampliamente la capacidad de la organización para cumplir con los compromisos adquiridos y las expectativas existentes.
- Involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización y como consecuencia, su optimización y eficiencia tienen un peso muy relevante en la consecución de los resultados.
- El cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos depende en gran parte de ellos.

Objetivos de la Gestión por procesos

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

- Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:
- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ejemplo: Información)

1.10.1 OBJETIVO FUNDAMENTAL DE LOS INDICADORES A LA GESTION BANCARIA

La identificación de variables e indicadores que faciliten la medición y evaluación del desempeño de la gestión y el ejercicio de la Auditoría Gubernamental a la Gestión Bancaria, debe sustentarse en los siguientes Principios:

ECONOMÍA EN LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS

En general, se trata de la asignación de recursos productivos escasos (dinero), con usos alternativos, a la satisfacción de necesidades de financiamiento de los agentes económicos.

La economía en la gestión bancaria consiste en el óptimo aprovisionamiento de las instituciones financieras, con los recursos financieros disponibles, que le permitan cubrir las necesidades de financiamiento de los agentes económicos, maximizando sus resultados al mejor nivel posible, dada las características del entorno financiero y económico.

EFICIENCIA EN LOS PROCESOS

En general, se es eficiente cuando se logran los resultados previstos en la mejor forma posible, a partir de la necesaria interrelación de los procesos financieros siguientes:

I. Desarrollo, difusión y perfeccionamiento del Sistema de Cobros y Pagos.

II. Transformación de los Pasivos de terceros (AHORRO) en Activos (INVERSIONES), con las características siguientes:

Rentabilidad.

Riesgo controlado.

Liquidez asociado a los plazos de vencimiento.

III. Gestión de Riesgos vinculado a la:

Producción de información derivada de los Análisis de Riesgos de los prestatarios potenciales.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión y sus Indicadores

Supervisión continua y sistemática de los prestatarios.

IV. Comercialización de servicios financieros, tanto a los agentes económicos que necesitan financiación como aquellos que tienen la capacidad de ofertarla, a través de la gama de productos que permite la intermediación financiera.

V. Asesoramiento financiero, toda vez que el Sistema Financiero representa uno de los grandes productores y gestores de información financiera en cualquier país.

EFICACIA EN LOS RESULTADOS

La capacidad de producir resultados, lograr propósitos o realizar objetivos, cumpliendo con estándares predeterminados de cantidad, calidad, de tiempo, de costo y de servicio; teniendo en cuenta las características principales del modelo básico de una institución financiera:

I. Variables de control sobre las que puede actuar:

- a) Precios de los servicios (tipo de interés).
- b) Cantidades (invertidas y captadas).
- c) Tecnología empleada.
- d) Gastos de Explotación u Operacionales.
- e) Productividad.

II. Restricciones para cualquier institución financiera:

- a) Estructura del mercado y sus competidores.
- b) Marco regulatorio de las instituciones financieras.

EFECTIVIDAD DE LA GESTION

Este concepto de efectividad se basa en el equilibrio e interrelación que debe existir entre los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia; a partir de la necesaria armonía y proporcionalidad que la administración de las instituciones financieras debe buscar en su actuación, entre los elementos de entrada (Dinero), los procesos de transformación y los elementos de salida (productos financieros y resultados); en relación con los objetivos y metas previstas.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La Auditoría de Gestión o Rendimiento es una herramienta que le proporciona a la dirección, al grupo de auditores y a otras personas interesadas, una evaluación independiente y objetiva de los servicios que se ofrecen. Tiene dos funciones importantes: ayuda a asegurar la responsabilidad y puede identificar medios para mejorar la operatividad. A través de sus indicadores ofrece sugerencias para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones y sirve para determinar la integridad de las transacciones financieras, además conocer mediante sus resultados el cumplimiento de las disposiciones legales.

Capítulo II

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus.

2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro, Sucursal 4862

La Sucursal 4862 del Banco Popular de Ahorro fue creada mediante el Decreto Ley No.69 del 18 de mayo de 1983. Se encuentra ubicada en la Avenida Libertad #149 A entre las calles Aulet y Panchito Gómez, en el municipio de Abreus, Provincia de Cienfuegos.

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 calle 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 y lleva la contabilidad y la estadística.

La plantilla cubierta al cierre del mes de Diciembre/2012 es de 21 trabajadores, dentro de los que se incluyen 4 gestores cobradores contratados. Se muestra organigrama (Véase Anexo No. 2).

Las sucursales se clasifican en tres categorías: A, B y C. Esta clasificación se realiza de acuerdo a los siguientes indicadores:

- Cantidad de Operaciones.
- Cantidad de Clientes.
- Efectivo Manipulado.
- Cantidad de Cajas de Ahorro.
- Utilidades.
- Volumen de Productos Pasivos.
- Volumen de Productos Activos

Nuestra sucursal es categoría B y está estructurada de acuerdo a la misma (Véase Anexo 3)

Proyección Estratégica

- Continuar con acciones que garanticen el elevado ambiente de control interno en nuestros

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

colectivos que eviten la ocurrencia de ilegalidades, hechos delictivos y de corrupción.

- Aplicar nuevas medidas que eleven la calidad del servicio y de forma muy especial en la atención a los 780 jubilados y pensionados que son atendidos en la oficina.
- Trabajar con eficiencia en el desarrollo de negocios y el manejo de Disponer de sistemas Informáticos que den respuesta a los requerimientos del Banco y de los Clientes.
- Disponer de sistemas Informáticos que den respuesta a los requerimientos del Banco y de los Clientes.

Para fortalecer el compromiso de todos los trabajadores del Banco Popular de Ahorro con la institución, los clientes y la sociedad, se establecen normas de conducta, las que al ser aplicadas contribuyen a elevar los niveles de eficiencia y calidad del servicio sobre la base de valores sólidos y principios éticos.

Objeto Social

El Banco Popular de Ahorro –BPA- como integrante del Sistema Bancario Cubano se dedica a la captación de pasivos y la colocación de recursos financieros dirigidos fundamentalmente a satisfacer las necesidades financieras de la población, a través de la comercialización de una gama de productos y servicios bancarios que están concebidos para contribuir al desarrollo económico y social del país. Aunque atiende parte del segmento empresarial, es líder en atención a la población y prioriza al sector de los jubilados y pensionados.

Constituye un requisito indispensable para todo trabajador del BPA conocer sus funciones y responsabilidades, e igualmente practicar los siguientes valores:

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Discreción

Respeto es la consideración hacia los seres humanos. Es la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

Honestidad es actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la actuación.

Responsabilidad es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

Discreción es ser prudente con nuestras responsabilidades, ser consecuentes con ellas para la realización de los objetivos individuales y colectivos.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

La sucursal tiene como 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. 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.

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.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

- 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 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.

Se conoce por Producto cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor de peso para el cliente y que cumpla la condición de satisfacer una necesidad del consumidor. El producto es adquirido por el cliente por los beneficios que percibe en lo que compra y no por el producto en sí.

El concepto de Servicio suele verse muy ligado al anterior, con la diferencia de que es una prestación humana que no consiste en la producción de un bien material, sino más bien en una relación interpersonal directa en la que el servicio se produce en el mismo instante en que se está prestando. Desde el punto de vista financiero los productos se convierten en pasivos y activos de acuerdo al fin para que hayan sido creados y se dirigen tanto a personas naturales como jurídicas.

Características de los Productos de Pasivo:

- Están dirigidos expresamente a la captación de los fondos en el mercado.
- Generalmente representan para el banco el gasto de una tasa de interés.
- Su objetivo básico es utilizar con posterioridad dichos fondos en productos activos u otras formas de colocación de los fondos, obteniendo un margen de utilidad entre los intereses cobrados y los pagados.
- Fundamentalmente a ellos se integran todas las variantes de cuentas a la vista y depósitos a plazos.
- Sus titulares se convierten en clientes acreedores del banco.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

Características de los Productos de Activo:

-Están dirigidos expresamente a la colocación de los fondos en el mercado, con el objetivo básico de rentabilizarlos.

-Generalmente se conforman por todas las variantes de financiamientos.

-Sus titulares se convierten en clientes deudores del banco.

Rasgos esenciales de los Servicios:

-Las personas naturales o jurídicas que lo utilizan no tienen necesariamente que convertirse en clientes del banco, aunque un cliente, a partir de un producto pasivo o activo, puede recibir cualquiera de los servicios.

-Proporcionan al banco el ingreso de una comisión.

-Generalmente, a partir de ellos no se generan saldos a nombre de un cliente en el banco.

Productos y servicios que ofrece el Banco Popular de Ahorro para la Banca de Particulares.

Modalidad	Producto		Servicios
	Pasivo	Activo	
Cuenta de Ahorro Ordinario	X		
Cuenta para el Futuro	X		
Depósito a Plazo Fijo	X		
Depósito a Plazo Fijo con Pago Adelantado de Intereses	X		
Certificado de Depósito	X		
Préstamo General a Particulares			X
Ley General de la Vivienda (LGV)			X
Transferencias			X
Depósito de Fianzas			X
Seguridad Social			X
Caja de Resarcimiento			X
Canje y Recanje de Monedas			X
Otros Cobros por Cuenta de Terceros			X

Productos y servicios que ofrece el Banco Popular de Ahorro para la Banca Electrónica.

Modalidad	Producto		Servicios
	Pasivo	Activo	
Tarjeta débito			X
Cuenta giro			X

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

Tarjeta estímulo	X
Tarjeta débito moneda nacional	X
Tarjeta débito divisa	X
Tarjeta débito mayorista	X

Productos y servicios que ofrece el Banco Popular de Ahorro para la Banca Corporativa.

Modalidad	Producto		Servicios
	Pasivo	Activo	
Depósito a Plazo Fijo	X		
Certificado de Depósito	X		
Cuenta Corriente	X		
Aval		X	
Letra de Cambio		X	
Descuento de Efectos Comerciales		X	
Pagaré		X	
Cobro Documentario		X	
Crédito Documentario		X	
Garantía Bancaria		X	
Línea de Crédito		X	
Préstamos para Inversiones		X	
Préstamo para Capital de Trabajo		X	
Fideicomiso		X	
Administración Financiera			X
Leasing			X
Factoraje			X
Confirming			X
Transferencias			X

Comentario de los Principales productos y servicios que ofrece el Banco Popular de Ahorro

- Cuenta de Ahorro Ordinario

Una Cuenta de ahorro es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por el cuentahabiente tienen disponibilidad inmediata y le generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

Las condiciones de remuneración varían en función del producto concreto. Capitalizan los intereses anualmente. Ganan un 0.5% de interés anual sobre el monto ahorrado a partir de \$400.00 y pueden realizarse tantas extracciones al año como desee el cliente.

No se abrirá Cuenta de Ahorro por cantidad inferior a cincuenta pesos (\$50.00), ni se admitirán en las ya abiertas depósitos menores de veinte pesos (\$20.00).

Podrán ser operadas por sus titulares en cualquier Agencia de Población o Caja de Ahorro del Territorio Nacional, con independencia de la localidad donde se abrió o de residencia del mismo, siempre mediante el cumplimiento de las regulaciones que para ello están establecidas.

Se exceptúan de lo dispuesto en el párrafo anterior de esta Regla, las cuentas abiertas a nombre de Organizaciones de Masas y Asociaciones, las que se operarán exclusivamente en la Oficina Bancaria de su apertura.

- Cuenta para el Futuro

Toda persona natural con centro de pago oficialmente reconocido, pensionado de la Seguridad Social o beneficiario de otros pagos periódicos podrán de manera individual abrir Cuenta de Ahorro mediante el descuento de las sumas de depósitos mensuales que acuerde con el Banco, las cuales se descontarán de su salario u otro ingreso, por los centros de pago.

Los titulares de estas cuentas, podrán iniciar la apertura, con un depósito en efectivo y autorizando el descuento de sus ingresos por su centro de pago.

En el momento de apertura de una cuenta, el Banco Popular de Ahorro entregará a su titular una libreta en la que los empleados facultados del Banco harán el asiento de cada depósito o extracción e intereses devengados, autorizándolos con sus firmas. La pérdida de la Libreta y el Carné de Identidad, debe ser comunicada al Banco en el menor tiempo posible, así como el cambio de ocupación y domicilio.

No se abrirá Cuenta de Ahorro por cantidad inferior a treinta pesos (\$30.00), ni se admitirán en las ya abiertas depósitos menores de veinte pesos (\$20.00). Las cuentas comenzarán a devengar intereses del 2% sobre el monto ahorrado a partir de la cantidad de \$400.00 y pueden realizarse al año tres extracciones siendo la cuarta el cierre de la cuenta. Solo en casos excepcionales se autoriza la misma por el dirigente máximo de la sucursal. Si al cierre del ejercicio económico el cliente no ha efectuado extracciones obtiene una bonificación del 2% de intereses.

Operarán exclusivamente en la Oficina Bancaria de su apertura.

- Depósito a Plazo Fijo

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

Es el depósito de determinada cantidad de dinero durante un plazo acordado entre el Banco y el cliente, con el compromiso de este último de que hasta el vencimiento de dicho plazo no incrementará ni disminuirá la suma depositada, así como tampoco extraerá la totalidad del depósito.

Se constituyen en Sucursales, a nombre de todas las personas naturales, mayores de edad, cubanas (residentes o no en el territorio nacional) o extranjeras (residentes permanentes en el país), a título individual, indistinto o conjunto, e incluso representando a menores de los cuales sean padres o tutores.

Se inician a partir de un mínimo de \$100.00 (Cien pesos) a partir del 1ro. de Marzo del 2003, por cualquier importe.

Los Plazos de imposición se establecen por la Dirección de Banca de Particulares así como las tasas de interés para los plazos establecidos las que pueden variar con dependencia de las fluctuaciones del mercado.

Los intereses sólo se pagan al vencimiento del plazo acordado, nunca anticipadamente y no se capitalizan, calculándose sobre la base de 360 días, año comercial.

Al ocurrir el vencimiento del plazo acordado, el Banco paga al o los titulares de estos depósitos la suma correspondiente al principal más los intereses. Si el titular no cumple estrictamente con el plazo acordado, el Banco sólo paga el principal.

Estos depósitos se prorrogan de oficio al vencimiento del plazo acordado por un importe y a un plazo igual al inicial, pero a la tasa vigente en el momento de la prórroga.

Operarán exclusivamente en la Oficina Bancaria de su apertura.

- Depósitos a Plazo fijo en Moneda Nacional con Pago Adelantado de Intereses

Tienen el objetivo de incentivar la colocación del dinero a plazos, mediante la oferta a los clientes de poder cobrar parte de los intereses antes del vencimiento del depósito.

Este producto está dirigido al segmento de clientes particulares con el objetivo de:

- Incrementar la cantidad de clientes.
- Aumentar los pasivos del Banco.

Es un producto que tomando todas las características de los Depósitos a Plazo Fijo tradicionales, flexibiliza el pago de los intereses al permitir que los titulares puedan cobrarlos parcialmente sin tener que esperar a su vencimiento.

Todas las personas naturales, mayores de edad, cubanas (residentes o no en el territorio nacional) o extranjeras (residentes permanentes en el país), a título individual, indistinto o conjunto, e incluso

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

representando a menores de los cuales sean padres o tutores, mediante el Modelo 01-36 “Contrato de Adhesión de Depósito a Plazos”.

Se inician a partir de un mínimo de \$ 100.00 (cien pesos), por cualquier importe, incluyendo fraccionaria.

El plazo de imposición es de 72 meses.

Se le aplica una tasa de interés diferenciada con respecto a los Depósitos a Plazo Fijo tradicionales la cual varía de acuerdo a las fluctuaciones del mercado y no es capitalizable.

Los intereses se calculan sobre la base de 360 días, año comercial.

Los intereses pueden cobrarse antes del vencimiento del depósito, al final de cada año transcurrido a partir de la fecha de imposición o prórroga, en igual fecha o cualquiera posterior e incluso los correspondientes a varios años.

Si se cobran intereses por adelantado y luego se interrumpe el Depósito antes de su vencimiento, los mismos se descuentan del principal.

Al ocurrir el vencimiento del plazo acordado, el Banco paga al o los titulares de estos depósitos la suma correspondiente al principal más los intereses.

Si el titular no cumple estrictamente con el plazo acordado, el Banco sólo paga el principal.

Estos depósitos se prorrogan de oficio al vencimiento del plazo acordado por un importe y a un plazo igual al inicial, pero a la tasa vigente en el momento de la prórroga.

Operarán exclusivamente en la Oficina Bancaria de su apertura.

El Banco Popular de Ahorro a todas sus instancias y niveles guardará el secreto sobre sus cuentas, depósitos y operaciones en general, y en consecuencia no dará noticias e informes más que al depositante, herederos, beneficiarios o sus representantes legales o a quien tenga poder para disponer de la Cuenta o intervenir en sus operaciones o a las autoridades competentes y los Tribunales que estén conociendo de procesos relacionados con los depósitos en operaciones bancarias.

- Transferencias Enviadas

Las transferencias se ordenan por las Sucursales, mediante el Modelo 09-01 “Solicitud de Transferencia de Fondos – Compra de Cheques”, cuando se trate para Bancos nacionales y con el Modelo 07-27 “Solicitud de pagos en divisas hacia el exterior” cuando se trate de Bancos extranjeros. Las solicitudes de transferencias de fondos se atienden conforme a lo requerido por el solicitante y previa explicación, a éste, sobre los distintos gastos y tasas que en cada vía procedan.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

Las transferencias pueden ser impuestas con Efectivo, Cargo a Cuentas de Ahorro a la Vista y Cuentas Corrientes y Cargo a Cuentas del Mayor.

El destino de las transferencias puede ser para liquidar en efectivo, abonar en Cuentas de Ahorro a la Vista y Cuentas Corrientes.

- Transferencias recibidas

Pueden recibirse por Teléfono (sólo entre Sucursales del BPA) o Tránsito Electrónico, en Moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible (CUC y Divisa).

Son a pagar en efectivo y con abono a Cuentas de Ahorro a la Vista y Cuentas Corrientes.

Se cobra comisión por efectuar el pago de las mismas, lo que reporta ingresos para la sucursal.

- Créditos personales en sus diferentes modalidades

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 (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

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

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 %. El resto de las condiciones para este tipo de préstamo serán las mismas que regulan los préstamos para inversiones.

Las rebajas de las tasas de interés 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 y de la Oficina Central, siendo potestad de los Comités de Riesgos de las Direcciones Provinciales, decidir si se eleva una propuesta de rebaja a instancias superiores o se veta por entender que no procede, y en su lugar aplican una tasa sobre la que sí tengan poder de decisión.

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.

Las solicitudes de préstamo realizadas por trabajadores activos o jubilados del Banco Popular de Ahorro serán discutidas y aprobadas, en todos los casos, en los Comités de Riesgos de las Direcciones Provinciales.

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.

Aumentar los plazos de amortización (sin excederse de los límites máximos que se fijan para cada uno de los propósitos) será potestad de los Comités de Riesgos de las Direcciones Provinciales. 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

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

generalidades. De estar casado el solicitante, el cónyuge podrá ser uno de los codeudores si cumple con lo exigido.

- 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).

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.

Los asociados a la ACLIFIM que soliciten préstamos para la compra de triciclos y sillones de rueda y aquellos a los que se le otorguen televisores del Plan de Venta en MN., no tendrán que reunir los mismos requisitos que el resto de los solicitantes en cuanto a la capacidad de pago, bastando con que esta sea igual a la mensualidad que deban pagar.

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

Los Créditos Sociales se conceden para la compra de artículos domésticos otorgados mediante programas sociales priorizados por el Estado y el Gobierno Cubano.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

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.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

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.

Las tasas de interés y plazos de amortización que le son aplicables se muestran en el Anexo 4.

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

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.

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

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

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 el caso de que el solicitante de un crédito para la compra de un módulo compuesto por varios bienes (una olla arrocera, un ventilador y una olla de presión, por ejemplo) no tenga ingresos suficientes para honrar las obligaciones que tendría con el banco si se le financiase la compra de todo el módulo, se le debe orientar que solicite el crédito otro integrante del núcleo familiar, o analizarse la posibilidad de otorgarle el préstamo ya no para la compra del módulo completo sino de una parte de él (solo el ventilador, o el ventilador y la olla arrocera, por ejemplo).

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.

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

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

- Haber cumplido 18 años de edad.
- Residir permanentemente en Cuba.
- Estar legal y mentalmente capacitado.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

- 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.
- 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.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

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.

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).
- 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.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

- 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

Elementos que inciden en la matriz D.A.F.O.

Fortalezas

- ✓ Tradición de los trabajadores del sector en caracterizarse por la calidad de los servicios que ofrece.
- ✓ Disponer de un Centro Provincial Distribuidor de Efectivo y una Dirección Provincial.
- ✓ Ser líder en segmento de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población.
- ✓ Contar con una estructura capaz de otorgar créditos masivos a la población.

Debilidades

- ✓ El sistema informático no responde a todas las necesidades del Banco.
- ✓ 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.
- ✓ El límite de efectivo autorizado a tener en su poder el Gestor Cobrador, frena la recuperación de los financiamientos.
- ✓ No presenta relaciones con empresas que le permitan captar pasivo.

Factores externos

Oportunidades

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

Amenazas

- ✓ Traslado de clientes del sector agropecuario y otras empresas al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).
- ✓ 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.
- ✓ Crisis y bloqueo económico a Cuba, siendo este último recrudecido.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

- ✓ Tendencia a disminuir la captación de pasivos en MLC relacionado con la incertidumbre en la población en las tasas de cambio.

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 cinco (0 - 5).

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 4862 se coloca en una Posición Ofensiva (Cuadrante I: Oportunidades - Fortalezas) con un total de 64 puntos; si tenemos en cuenta que de la combinación de las fortalezas con las oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización esto 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 asechan.

Detalle de los cuadrantes de la Matriz DAFO.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	I - Posición Ofensiva (64 Puntos)	II – Posición Defensiva (41 Puntos)
Debilidades	III – Posición Adaptativa (29 Puntos)	IV – Posición de Supervivencia (12 Puntos)

2.2 Gestión por procesos

La Gestión por Procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

El concepto de calidad alcanza a todo aquello que en la empresa se hace, o se ha de hacer, para satisfacer cada vez mejor a los clientes. Cabe entonces hablar de calidad en un triple contexto:

1. Calidad del producto como uno de sus atributos
2. Calidad de servicio, atención al cliente en la medida en que contribuye a satisfacer las expectativas del cliente aumentando el valor añadido por él percibido.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

3. Calidad de gestión que influye en la percepción del cliente a través del desempeño del personal; se manifiesta en la adopción de estrategias, elaboración de políticas y diseño de procedimientos orientados hacia la satisfacción del cliente y en una gestión coherente de recursos y personas.

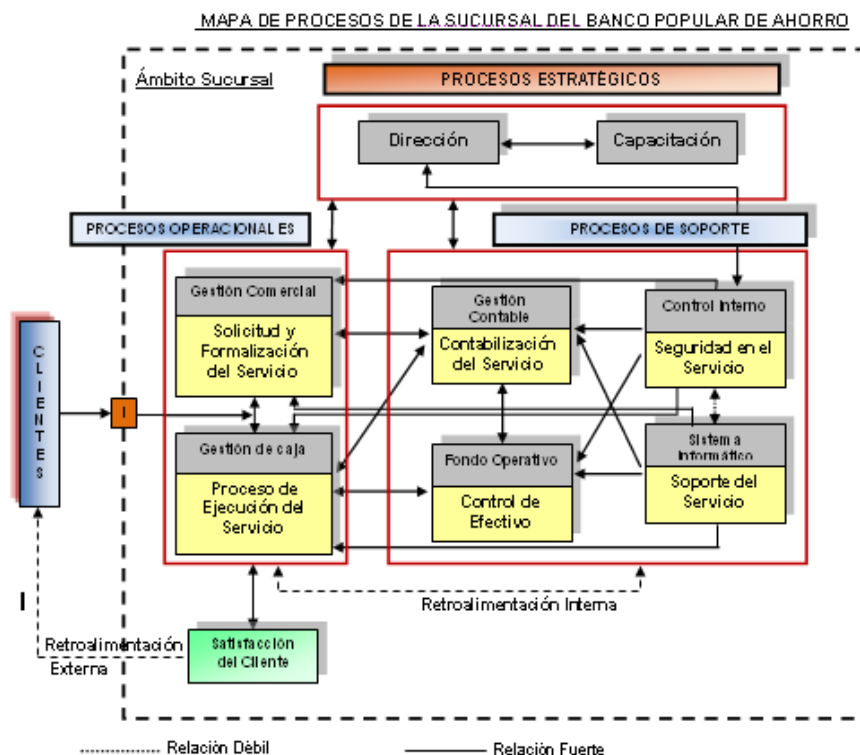
A propósito, en la Gestión por procesos el significado más acertado para el concepto calidad es: lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a orientación de la empresa hacia el cliente; por lo que la Gestión por Procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

La Gestión por Procesos se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa.

Teniendo en consideración la teoría de procesos del Capítulo I y lo expresado anteriormente se realiza el Mapa de Procesos del Banco Popular de Ahorro 4862:

El Mapa de Procesos es una técnica para examinar el proceso y determinar a dónde y por qué ocurren fallas importantes.



Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

En los Procesos Estratégicos se ubica la Dirección la cual posee una relación fuerte con las demás áreas.

En los Procesos Operacionales se ubica el Área Comercial que es donde se solicita y formaliza y el servicio y el Área de Caja que es la que lo ejecuta manteniendo una relación fuerte con los Procesos de Soporte.

En los Procesos de Soporte se ubica el Área de Contabilidad que es donde se realiza la contabilización del servicio, el Control Interno que es la seguridad en el servicio, el Fondo Operativo en Bóveda que es donde controla el efectivo necesario para realizar las transacciones y el Sistema Informático ya que todas las transacciones se realizan sobre sistema Sabic.NEF.

2.3 Situación actual de los indicadores en la sucursal 4862 Abreus.

Se aplica un Cuestionario sobre Información Económica elaborado con el objetivo de evaluar el conocimiento de los trabajadores acerca de los indicadores:

Cuestionario al cliente interno

Ocupación_____

Años de experiencia_____

Estimado trabajador:

En este cuestionario se presentan algunas preguntas sobre información económica para constatar sus conocimientos acerca de los indicadores medidores de la gestión de la entidad. No hay respuesta correcta o incorrecta, la mejor es aquella que refleja su verdadero conocimiento pues de eso depende la confiabilidad de sus resultados.

No es necesario que ponga su nombre, esta información es confidencial, solo marque con una X la información seleccionada.

1.- ¿Los trabajadores encargados de la atención al cliente poseen la capacitación necesaria para ofrecer un servicio con calidad?

Sí_____

No_____

2.- ¿El Manual Electrónico de Instrucciones y Procedimientos está instalado y puede ser consultado sin dificultad?

Sí_____

No_____

3.- ¿Conoce usted los objetivos de trabajo de la entidad?

Sí_____

No_____

4.- ¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas que integran su estructura organizacional?

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

- Sí _____ No _____
- 5.- ¿La entidad posee los recursos elementales para lograr el cumplimiento de sus objetivos?
- Sí _____ No _____
- 6.- ¿Existe en la entidad un adecuado control y uso racional de los recursos?
- Sí _____ No _____
- 7.- ¿Le informan a los trabajadores el comportamiento de los gastos e ingresos?
- Sí _____ No _____
- 8.- ¿Al cierre del ejercicio económico la sucursal tiene ganancias?
- Sí _____ No _____
9. ¿Se han evaluado las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?
- Sí _____ No _____
- 10.- ¿Existe un presupuesto aprobado para controlar los ingresos y gastos de la entidad?
- Sí _____ No _____
- 11.- ¿Se realiza la planeación de la actividad contable de forma que permita la ejecución de todas las funciones y que sirva de verdadero instrumento para la toma de decisiones?
- Sí _____ No _____
- 12.- ¿Se organizan las tareas a desarrollar en las áreas por cada uno de sus procesos y se analiza su repercusión en los resultados?
- Sí _____ No _____
- 13.- ¿Conoce usted como se mide la gestión y el funcionamiento de la institución?
- Sí _____ No _____
- 14.- ¿Están definidos los indicadores para medir la gestión de la entidad?
- Sí _____ No _____
- 15.- ¿Conoce los indicadores para medir la gestión de su área?
- Sí _____ No _____
- 16.- ¿Se analizan en asambleas con los trabajadores el comportamiento de los indicadores?
- Sí _____ No _____
- 17.- ¿El análisis de los Estados Financieros de la entidad se utiliza en función de medir la eficiencia y la eficacia de la gestión?
- Sí _____ No _____

Con la aplicación de este cuestionario obtuvimos como resultado que de 20 trabajadores encuestados solo el 15% respondió positivamente y el 85% respondió negativamente lo que demuestra el poco conocimiento de los mismos acerca de los indicadores.

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

Tomando en consideración las investigaciones realizadas en diferentes agencias bancarias (Yulien Díaz Cruz 2010), (Yaimara Alonso Gándara 2012) se tuvieron en cuenta para la utilización de los mismos en la sucursal 4862 Abreus los siguientes indicadores:

Indicadores	Medición		
	Economía	Eficiencia	Eficacia
Índice de Gastos Reales	X		
Índice de Gastos por Intereses	X		
Índice de Gastos de Salario	X		
Índice de Evolución de Gastos	X		
Índice de Resultados Reales	X		
Índice del Tipo de Gasto por Ingreso		X	
Índice de Gasto de Atención a Clientes		X	
Índice de Gasto de Salario por peso Cobrado		X	
Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido		X	
Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos		X	
Índice de Rendimiento por Resultados Obtenidos		X	
Índice de Rendimiento por Clientes		X	
Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido		X	
Índice de Evolución de los Ingresos			X
Índice de Ingresos por Clientes			X
Índice de Ingresos Reales			X
Índice de Resultados Reales			X
Índice de Intereses Reales			X
Índice de Ingresos Óptimos			X
Índice de Resultados Óptimos			X
Índice de Clientes Óptimos			X
Índice de Morosidad Préstamos con Riesgo Alto			X

2.4 Indicadores ordenados por Procesos

De acuerdo al Mapa de Procesos de la sucursal se ordenaron los indicadores por Procesos quedando de la siguiente forma:

2.4.1 Procesos Estratégicos

Indicadores para medir la Eficacia:

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

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 y relacionan las variables de productos con las metas u objetivos de la organización. Se pueden calcular tantos índices como comparaciones se quieran realizar. Los mismos se podrán medir a través de los siguientes indicadores:

- Índice de Evolución de los Ingresos = $\frac{\text{Ingresos del Ejercicio a Considerar}}{\text{Ingresos del Ejercicio Anterior}}$
- Índice de Ingresos por clientes = $\frac{\text{Total Ingresos}}{\text{Número de Clientes}}$
- Índice de Ingresos Reales= $\frac{\text{Ingresos Reales}}{\text{Ingresos Previstos}}$
- Índice de Resultados Reales= $\frac{\text{Resultados Reales}}{\text{Resultados Previstos}}$
- Índice de Intereses Reales= $\frac{\text{Intereses Reales}}{\text{Intereses Previstos}}$
- Índice de Ingresos Óptimos= $\frac{\text{Ingresos Reales de la sucursal analizada}}{\text{Ingresos Reales de la mejor sucursal}}$
- Índice de Resultados Óptimos= $\frac{\text{Resultados Reales de la sucursal analizada}}{\text{Resultados Reales de la mejor sucursal}}$
- Índice de Clientes Óptimos = $\frac{\text{Clientes Reales de la sucursal analizada}}{\text{Clientes Reales de la mejor sucursal}}$
- Índice Préstamos Riesgo Alto = $\frac{\text{Cantidad Préstamos Riesgo Alto Recuperado Gestor} \times 100}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}}$

2.4.2 Procesos Operacionales

Indicadores para medir Eficiencia:

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 de la institución.

Como se dijo anteriormente, se pueden calcular tantos índices como comparaciones se quieran realizar. Una entidad será más eficiente en cuanto más logre reducir sus gastos reales. Los mismos se podrán medir a través de los siguientes indicadores:

- Índice del Tipo de Gasto por Ingreso = $\frac{\text{Tipo de Gasto}}{\text{Ingreso}}$
- Índice de Gasto de Atención a Clientes = $\frac{\text{Gasto de Atención a Clientes}}{\text{Número de Clientes}}$
- Índice de Gasto de Salario por peso Cobrado= $\frac{\text{Gasto de Salario}}{\text{Total Cobrado}}$
- Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido = $\frac{\text{Gasto de Salario}}{\text{Total de Ingreso}}$

Capítulo II: Indicadores de Gestión en el Banco Popular de Ahorro de Abreus

- Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos = $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Gastos}}$
- Índice de Rendimiento por Resultados Obtenidos = $\frac{\text{Resultado}}{\text{Gastos}}$
- Índice de Rendimiento por Clientes = $\frac{\text{Clientes}}{\text{Gastos}}$
- Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido = $\frac{\text{Ingreso}}{\text{Gastos de Salario}}$

2.4.3 Procesos de Soporte

Indicadores para medir la Economía:

Como aspecto inicial del proceso de realización de los servicios de una Institución Bancaria, el análisis de los Gastos se hace casi imprescindible. Para evaluar la economía se comparan los gastos en que se debían incurrir, con los realmente gastados.

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.

- Índice de Gastos Reales = $\frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$
- Índice de Gastos por Intereses = $\frac{\text{Gastos Intereses Reales}}{\text{Gastos Intereses Planificados}}$
- Índice de Gastos de Salario = $\frac{\text{Gastos de Salario Reales}}{\text{Gastos de Salario Planificados}}$
- Índice de Evolución de Gastos = $\frac{\text{Gastos Reales del Ejercicio a Considerar}}{\text{Gastos Reales del Ejercicio Anterior}}$
- Índice de Resultados Reales = $\frac{\text{Resultados Reales}}{\text{Resultados Planificados}}$

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo, luego de efectuada la caracterización del Banco Popular de Ahorro, que incluye los productos que se prestan con un breve comentario de los mismos, así como la aplicación de la técnica resumen mediante la matriz DAFO, se procedió a confeccionar el Mapa de Procesos de la sucursal, además se analizó la situación actual de los indicadores los cuales se ubicaron por procesos para ser aplicados en el próximo capítulo.

Capítulo III

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados Una vez analizada la situación actual de los indicadores se procede a su aplicación, análisis y evaluación ubicados según el Mapa de Procesos de la sucursal.

Procesos Estratégicos

Indicadores para medir la Eficacia:

- Índice de Evolución de los Ingresos = $\frac{\text{Ingresos del Ejercicio a Considerar}}{\text{Ingresos del Ejercicio Anterior}}$

Este indicador expresa como ha sido el comportamiento de los ingresos en un periodo de tiempo. Mientras mayor sea su valor significa que los ingresos del período objeto de comparación son mayores que el tomado como referencia. (Véase Anexos 5, 6 y 7)

Tabla No.3.1 Índice de Evolución de los Ingresos

Mes: Año 2011			
Ingresos del Ejercicio a Considerar	Ingresos del Ejercicio Anterior	Índice de Evolución de Ingresos	Unidad de Medida
830 639.27	814 889.32	101.9	%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No.3.1 Índice de Evolución de los Ingresos

Mes: Año 2012			
Ingresos del Ejercicio a Considerar	Ingresos del Ejercicio Anterior	Índice de Evolución de Ingresos	Unidad de Medida
741 912.60	830 639.27	89.3	%

Fuente: Elaboración propia

Índice de Evolución de los Ingresos

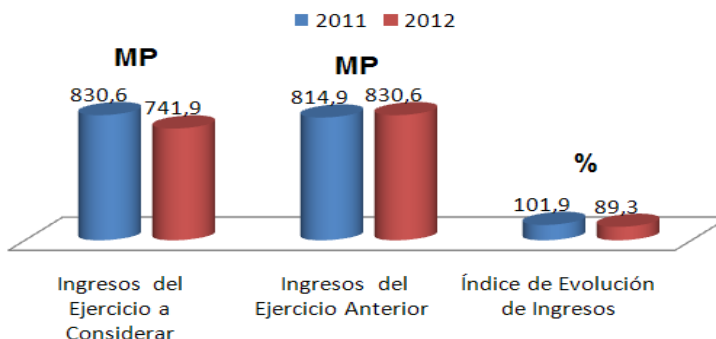


Gráfico 3.1

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador al cierre del ejercicio económico del año 2011 tuvo resultados favorables comportándose al 101.9% con relación al año 2010, decreciendo al cierre del ejercicio del 2012 a un 89.3%, este resultado está motivado porque en el año 2011 se contabilizaron a ingresos según Instrucción Transitoria 343 (Véase Anexo 8) por esa única vez los saldos de las cuentas que se encontraban inactivas por mas de 5 años en las modalidades de los planes 01,02 y 03 las que generaron ingresos de 89 095.36 pesos y en el 2012 no se obtuvieron ingresos por cuentas inactivas y los intereses por concepto de créditos sociales disminuyeron ya que una considerable cantidad de clientes liquidaron sus deudas siendo esta modalidad de créditos las que mayor cantidad de intereses aportan a la sucursal.

- Índice de Ingresos por clientes = $\frac{\text{Total Ingresos}}{\text{Número de Clientes}}$

Este indicador expresa como se comporta el rendimiento por clientes, cual ha sido el fruto promedio de ingreso por clientes. Mientras mayor sea su valor mejor para la Institución. (Véase Anexos 6, 7, 9, y 10)

Tabla No.3.2 Índice de Ingresos por Clientes

Mes: Año 2011			
Total de Ingresos	Número de Clientes	Índice de Ingresos por Clientes	Unidad de Medida
830 639.27	11209	74.1	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No.3.2 Índice de Ingresos por Clientes

Mes: Año 2012			
Total de Ingresos	Número de Clientes	Índice de Ingresos por Clientes	Unidad de Medida
741 912.60	11954	62.1	pesos

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 3.2

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador en ambos periodos tuvo resultados favorables aunque al cierre del ejercicio económico del año 2011 el promedio de ingresos por clientes es de 74.1 pesos, decrece al cierre del ejercicio del 2012 a un promedio de 62.1 pesos, este resultado está motivado porque en el año 2011 se contabilizaron a ingresos según Instrucción Transitoria 343 por esa única vez los saldos de las cuentas que se encontraban inactivas por mas de 5 años en las modalidades de los planes 01,02 y 03 las que generaron ingresos de 89 095.36 pesos, además los intereses por concepto de créditos sociales en el 2012 disminuyeron ya que muchas deudas fueron liquidadas y esta modalidad de créditos es la que mayor cantidad de intereses aportan a los ingresos.

- Índice de Ingresos Reales= $\frac{\text{Ingresos Reales}}{\text{Ingresos Previstos}}$

Este indicador expresa los ingresos reales con los previstos. El valor de estos debe ser lo mayor posible, pues indica que lo real ejecutado ha sido por encima de las previsiones de la institución. Entiéndase como previstos, los pronósticos calculados a partir de las dificultades que se van presentando durante el periodo y que hacen conocer que el resultado planificado va a variar. (Véase Anexo 6 y 7)

Tabla No.3.3 Índice de Ingresos Reales

Mes: Año 2011			
Ingresos Reales	Ingresos Previstos	Índice de Ingresos Reales	Unidad de Medida
830 639.27	747 248.08	1.11	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No.3.3 Índice de Ingresos Reales

Mes: Año 2012			
Ingresos Reales	Ingresos Previstos	Índice de Ingresos Reales	Unidad de Medida
741 912.60	663 590.00	1.12	pesos

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 3.3

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador en ambos periodos tuvo resultados favorables ya que al cierre del ejercicio económico del año 2011 lo real ejecutado con respecto al plan fue 1.11 pesos, crece al cierre del ejercicio del 2012 a un real ejecutado de 1.12 pesos teniendo incidencia en este resultado los ingresos por intereses de créditos para materiales de construcción y/o mano de obra y los ingresos de Certificados de Deposito a Plazo Fijo que fueron cerrados por los clientes antes de su vencimiento.

- Índice de Resultados Reales= $\frac{\text{Resultados Reales}}{\text{Resultados Previstos}}$

Expresa los resultados reales con los previstos. El valor de estos debe ser lo mayor posible, pues indica que lo real ejecutado ha sido por encima de las previsiones de la institución. Entiéndase como previstos, los pronósticos calculados a partir de las dificultades que se van conocer que el resultado planificado va a variar. (Véase Anexo 6 y 7).

Tabla No. 3.4 Índice de Resultados Reales

Mes: Año 2011					
Detalle	Ingresos	Gastos	Resultado= I-G	Índice de Resultados Reales	Unidad de Medida
Reales	830 639.27	1 104 767.91	(274 128.64)	0.79	pesos
Previstos	747 248.08	1 094 414.78	(347 166.40)		

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.4 Índice de Resultados Reales

Mes: Año 2012					
Detalle	Ingresos	Gastos	Resultado= I-G	Índice de Resultados Reales	Unidad de Medida
Reales	741 912.60	1 062 458.64	(320 546.04)	0.76	pesos
Previstos	663 590.00	1 083 256.48	(419 666.48)		

Fuente: Elaboración propia

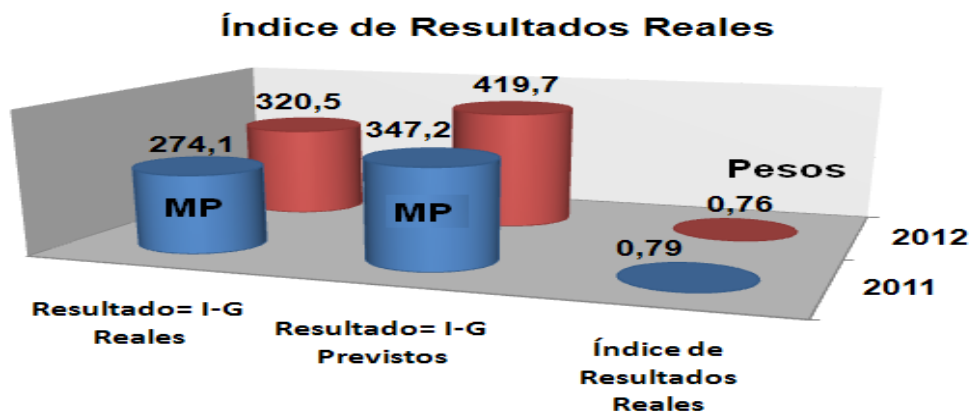


Gráfico 3.4

Este indicador en ambos periodos tuvo resultados favorables, porque la sucursal trabaja con pérdida planificada y al cierre del ejercicio económico del año 2011 el resultado real ejecutado es de 0.79

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

pesos, decreciendo al cierre del ejercicio del 2012 a un resultado real ejecutado de 0.76 pesos lo cual resulta positivo para la sucursal, este decrecimiento está motivado por la disminución en un 1% en las Tasa de Cambio en todos los periodos de imposición de los Depósito a Plazo Fijo y Certificados de Deposito a Plazo Fijo lo que trae consigo que disminuyan los gastos por concepto de intereses.

- Índice de Intereses Reales= $\frac{\text{Intereses Reales}}{\text{Intereses Previstos}}$

Expresa los intereses reales con los previstos. El valor de estos debe ser lo mayor posible, pues indica que lo real ejecutado ha sido por encima de las previsiones de la institución. Entiéndase como previstos, los pronósticos calculados a partir de las dificultades que se van presentando durante el periodo y que hacen conocer que el resultado planificado va a variar. (Véase Anexo 6 y 7)

Tabla No. 3.5 Índice de Intereses Reales

Mes: Año 2011			
Intereses Reales	Intereses Previstos	Índice de Intereses Reales	Unidad de Medida
686 266.30	696 200.00	0.98	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.5 Índice de Intereses Reales

Mes: Año 2012			
Intereses Reales	Intereses Previstos	Índice de Intereses Reales	Unidad de Medida
679 702.94	603 970.0	1.13	pesos

Fuente: Elaboración propia

Índice de Intereses Reales

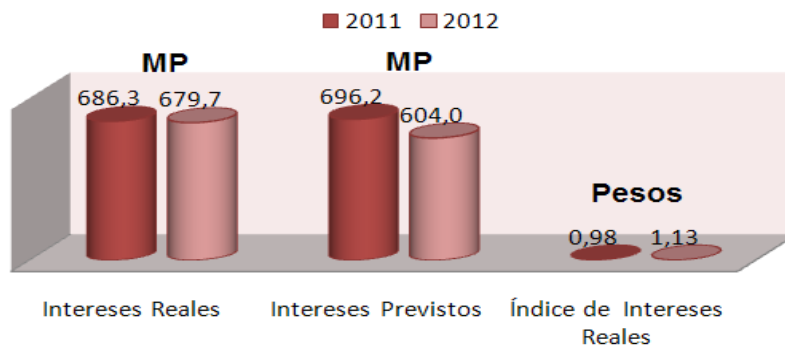


Gráfico 3.5

Este indicador al cierre del Ejercicio Económico del 2011 está deteriorado ya que muestra un resultado 0.98 pesos lo que significa que no se cumplieron los intereses reales con respecto a los

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

previstos, este incumplimiento está motivado por el decrecimiento de los intereses por concepto de créditos sociales ya que muchas deudas fueron liquidadas y esta modalidad de créditos es la que mayor cantidad de intereses aportan a la sucursal, sin embargo al cierre del ejercicio del año 2012 la situación de este indicador es favorable ya que su resultado es de 1.13 pesos de cumplimiento de los intereses reales con respecto a los previstos, pues independiente de que continúan las liquidaciones de deudas por concepto de créditos sociales, a inicios de este año comenzamos el otorgamiento de los créditos para materiales de construcción y/o mano de obra lo que trae consigo un aumento de intereses por esta nueva modalidad de créditos.

- Índice de Ingresos Óptimos= $\frac{\text{Ingresos Reales de la sucursal analizada}}{\text{Ingresos Reales de la mejor sucursal}}$

Este indicador expresa los resultados de una sucursal con cualquier otra sucursal de la misma categoría. Los resultados deben ser mayores a 1. (Véase Anexo 6, 7, 11 y 12)

Tabla No. 3.6 Índice de Ingresos Óptimos

Mes: Año 2011			
Ingresos Reales Sucursal Analizada	Ingresos Reales de la Mejor Sucursal	Índice de Ingresos Óptimos	Unidad de Medida
830 639.27	1 287 893.70	0.64	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.6 Índice de Ingresos Óptimos

Mes: Año 2012			
Ingresos Reales Sucursal Analizada	Ingresos Reales de la Mejor Sucursal	Índice de Ingresos Óptimos	Unidad de Medida
741 912.60	1 078 603.16	0.69	pesos

Fuente: Elaboración propia

Índice de Ingresos Óptimos

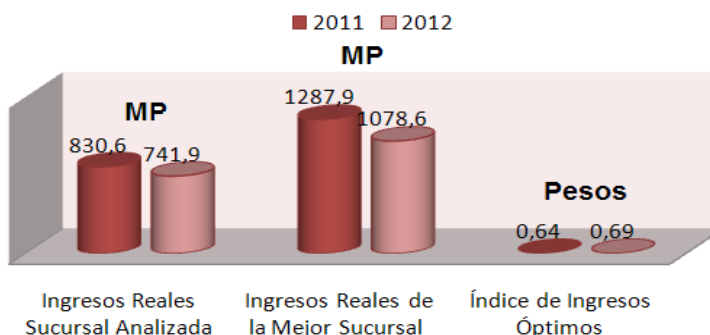


Gráfico 3.6

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador se compara los resultados de la sucursal con la sucursal 4872 de Horquita, obteniendo resultados desfavorables, al cierre del Ejercicio Económico del 2011 el Índice de Ingresos Óptimos fue de 0.64 centavos y al cierre del 2012 de 0.69 centavos. Podemos señalar que en este resultado inciden cinco Cuentas Corrientes a Personas Jurídicas que operan en la sucursal 4872 las que generan gran cantidad ingresos por concepto de préstamos entre otros servicios mientras que en nuestra sucursal solo tenemos como clientes a las personas naturales.

- Índice de Resultados Óptimos= $\frac{\text{Resultados Reales de la sucursal analizada}}{\text{Resultados Reales de la mejor sucursal}}$

Expresa los resultados de una sucursal con cualquier otra sucursal de la misma categoría. Los resultados deben ser mayores a 1. (Véase Anexo 6, 7, 11 y 12)

Tabla No. 3.7 Índice de Resultados Óptimos

Mes: Año 2011					
Detalle	Ingresos	Gastos	Resultado= I-G	Índice de Resultados Óptimos	Unidad de Medida
Sucursal Analizada	830 639.27	1 104 767.91	(274 128.64)	(0.31)	pesos
Mejor Sucursal	1 287 893.70	409 054.47	878 839.23		

Fuente: Elaboración propia

Tabla No.3.7 Índice de Resultados Óptimos

Mes: Año 2012					
Detalle	Ingresos	Gastos	Resultado= I-G	Índice de Resultados Óptimos	Unidad de Medida
Sucursal Analizada	741 912.60	1 062 458.64	(320 546.04)	(0.48)	pesos
Mejor Sucursal	1 078 603.16	407 543.96	671 059.20		

Fuente: Elaboración propia

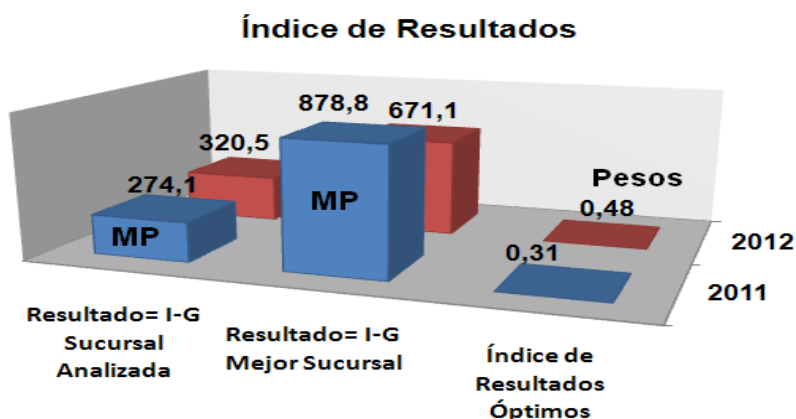


Gráfico 3.7

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador se compara los resultados de la sucursal 4862 con la sucursal 4872 de Horquita, obteniendo resultados desfavorables en ambos períodos, al cierre del Ejercicio Económico del 2011 el Índice de Resultados Óptimos fue de (0.31) centavos lo que nos indica que por cada peso de ingreso de la sucursal 4872 nosotros perdemos 0.31 centavos y al cierre del 2012 fue de (0.48) centavos de pérdida con respecto a dicha sucursal. Podemos señalar que en este resultado inciden los intereses pagados a las cuentas de Depósito a Plazo Fijo y Certificados de Depósito que en el 2011 se ejecutó un 108.29% de cumplimiento con respecto al plan y en el 2012 un 102.13% de cumplimiento, mientras que los ingresos por intereses se cumplieron en el 2011 a un 90.08% y en el 2012 aun 87.2%.

- Índice de Clientes Óptimos = $\frac{\text{Clientes Reales de la sucursal analizada}}{\text{Clientes Reales de la mejor sucursal}}$

Expresa los resultados de una sucursal con cualquier otra sucursal de la misma categoría. Los resultados deben ser mayores a 1. (Véase Anexo 9, 10,11 y 12)

Tabla No. 3.8 Índice de Clientes Óptimos

Mes: Año 2011			
Cientes Reales de la Sucursal Analizada	Cientes Reales de la Mejor Sucursal	Índice de Clientes Óptimos	Unidad de Medida
11209	3732	3	unidades

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.8 Índice de Clientes Óptimos

Mes: Año 2012			
Cientes Reales de la Sucursal Analizada	Cientes Reales de la Mejor Sucursal	Índice de Clientes Óptimos	Unidad de Medida
11954	3871	3	unidades

Fuente: Elaboración propia

Índice de Clientes Óptimos



Gráfico 3.8

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador se compara la cantidad de clientes de la sucursal 4862 con la sucursal 4872 de Horquita, obteniendo resultados favorables en ambos períodos, al cierre del Ejercicio Económico del 2011 el Índice de Clientes Óptimos fue de 3 y al cierre del 2012 mantuvo un resultado de 3.

- Índice Préstamos Riesgo Alto = $\frac{\text{Cantidad Préstamos Riesgo Alto Recuperado Gestor} \times 100}{\text{Cantidad de Préstamos Asociados}}$

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%. (Véase Anexo 13 y 14)

Tabla No. 3.09 Índice de Morosidad Préstamos Riesgo Alto

Mes: Año 2011			
Cantidad de Préstamos Riesgo Alto Recuperados Gestores	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Préstamos Riesgo Alto	Unidad de Medida
1 393	20 387	6.83	%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No.3.9 Índice de Morosidad Préstamos Riesgo Alto

Mes: Año 2012			
Cantidad de Préstamos Riesgo Alto Recuperados Gestores	Cantidad de Préstamos Asociados	Índice de Préstamos Riesgo Alto	Unidad de Medida
1 458	20 397	7.15	%

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 3.9

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador presenta resultados desfavorables, ya que en los dos periodos analizados se alcanzan índices de incobros en la recuperación superiores al 2%, aumentando en el 2012 con respecto al 2011 en 0.96% lo que resulta negativo para los resultados de la sucursal ya que aumenta la cantidad de deudas no recuperadas lo que trae consigo que no se obtengan ingresos por concepto de intereses, por lo que podemos arribar a la conclusión de que los Gestores no tienen buen desempeño en su labor de recuperación.

Procesos Operacionales

Indicadores para medir la Eficiencia:

- Índice del Tipo de Gastos por Ingresos = $\frac{\text{Tipo de Gastos}}{\text{Ingresos}}$

Expresa el comportamiento del gasto que se quiera analizar con relación a los Ingresos de la Institución. Su resultado debe ser lo menor posible. (Véase Anexo 6, y 7)

Tabla No.3.10 Índice del Tipo de gastos por Ingresos

Mes: Año 2011			
Tipo de Gastos (Intereses)	Ingresos	Índice del Tipo de Gastos por Ingresos	Unidad de Medida
855 996.48	830 639.27	1.03	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No.3.10 Índice del Tipo de gastos por Ingresos

Mes: Año 2012			
Tipo de Gastos (Intereses)	Ingresos	Índice del Tipo de Gastos por Ingresos	Unidad de Medida
795 748.89	741 912.60	1.07	pesos

Fuente: Elaboración propia

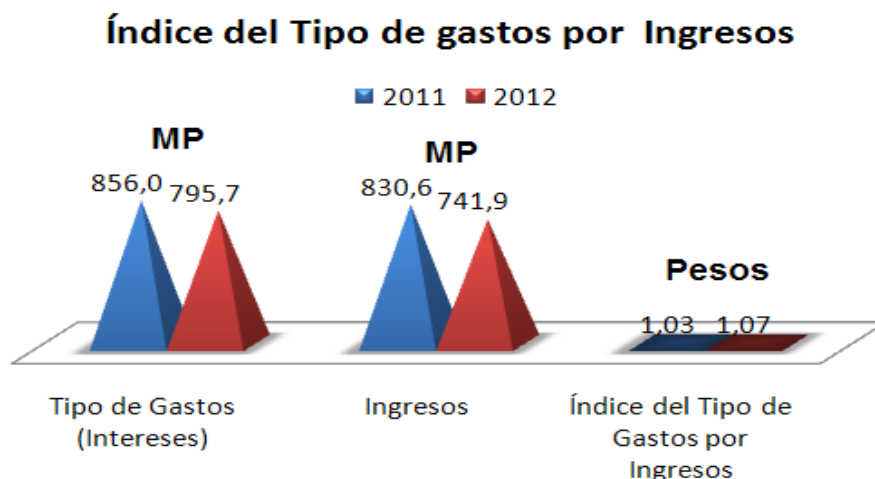


Gráfico 3.10

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

En este indicador se analizó el comportamiento de los gastos por intereses el cual muestra resultados desfavorables en ambos períodos ya que al cierre del Ejercicio Económico del 2011 el Índice del Tipo de Gasto por Ingresos fue de 1.03 pesos lo que nos indica que se gastó 1.03 pesos por cada peso de ingresos incrementándose al cierre del 2012 a 1.07 pesos, este resultado está motivado por el incremento de las aperturas de cuentas en peso Cubano debido a la incertidumbre en las Tasas de Cambio.

- Índice de Gastos de Atención a Clientes = $\frac{\text{Gasto de Atención a Clientes}}{\text{Número de Clientes}}$

Expresa cómo se comporta el Gasto de Atención a Clientes con respecto al Número de Clientes que tiene la sucursal. Su resultado debe ser menor que 1. (Véase Anexo 6, 7, 9 y 10)

Tabla No. 3.11 Índice de Gastos de Atención a Clientes

Mes: Año 2011			
Gastos de Atención a Clientes	Número de Clientes	Índice de Gastos de Atención a Clientes	Unidad de Medida
8 559.48	11 209	0.76	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.11 Índice de Gastos de Atención a Clientes

Mes: Año 2012			
Gastos de Atención a Clientes	Número de Clientes	Índice de Gastos de Atención a Clientes	Unidad de Medida
10 175.56	11954	0.85	pesos

Fuente: Elaboración propia

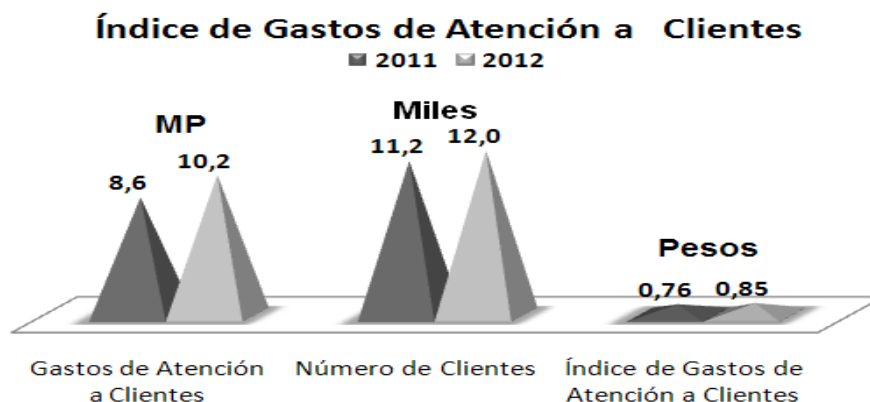


Gráfico 3.11

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador en ambos períodos tiene resultados favorables, ya que al cierre del Ejercicio Económico del 2011 el Índice de Gastos de Atención a Clientes fue de 0.76 pesos incrementándose al cierre del 2012 a 0.85 pesos por aumentar el número de clientes motivado fundamentalmente por el otorgamiento de créditos para materiales de construcción.

- 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 cuanto gasta la sucursal por concepto de salario por cada peso recuperado por los Gestores Cobradores, no debe exceder los 0.10 centavos, se aplicó 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%.

El Total Cobrado se obtiene a través de la opción que brinda el Sistema Informático Integral del Banco Popular de Ahorro, empleado en la Sucursal 4862. (Véase Anexo 6, 7, 13 y 14)

Tabla No. 3.12 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado

Mes: Año 2011			
Gasto de Salario de los Gestores	Total Cobrado	Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado	Unidad de Medida
72 157.50	1 094 297.65	0.07	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.12 Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado

Mes: Año 2011			
Gasto de Salario de los Gestores	Total Cobrado	Índice de Gasto de Salario por Peso Cobrado	Unidad de Medida
71 305.00	1 092 668.11	0.07	pesos

Fuente: Elaboración propia

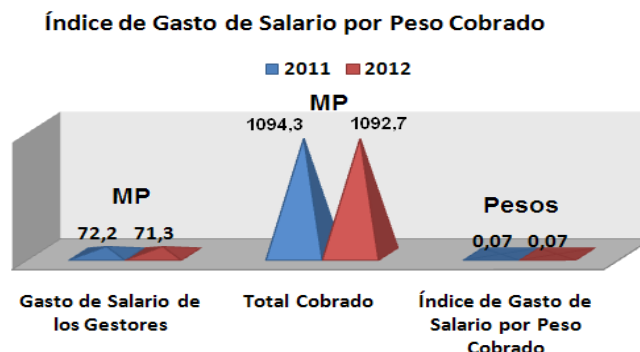


Gráfico 3.12

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

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 0.07 centavos en salario.

- 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 Banco Popular de Ahorro al efectuar los cobros. El Total de Ingreso se obtiene por las liquidaciones efectuadas por los gestores. (Véase Anexo 6, 7,13 y 14)

Tabla No. 3.13 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido

Mes: Año 2011			
Gasto de Salario de los Gestores	Total Ingreso	Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido	Unidad de Medida
72 157.50	196 973.58	0.37	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.13 Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido

Mes: Año 2012			
Gasto de Salario de los Gestores	Total Ingreso	Índice de Gasto de Salario por Ingreso Obtenido	Unidad de Medida
71 305.00	196 680.26	0.36	pesos

Fuente: Elaboración propia

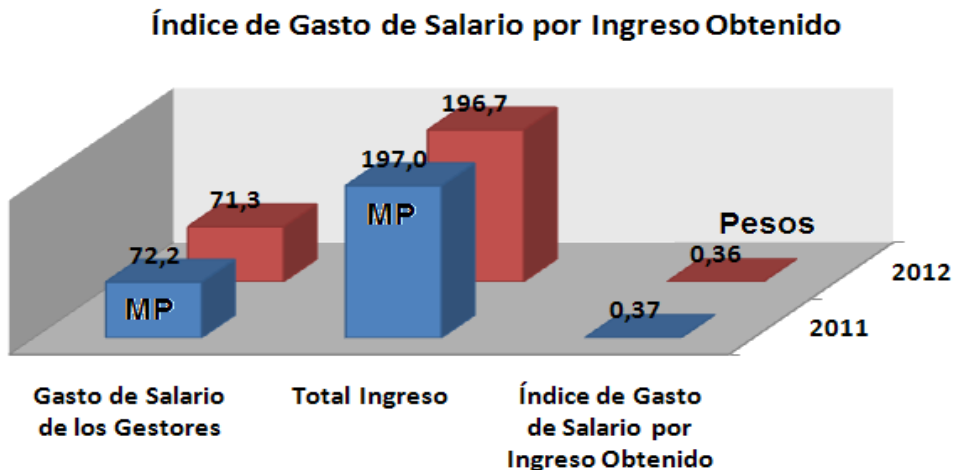


Gráfico 3.13

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Si analizamos los resultados alcanzados en este indicador vemos la eficiencia que generan los Gestores Cobradores a partir de los ingresos obtenidos, ya que por cada peso de ingreso, se emplean 0.37 centavos de salario en el año 2011 decreciendo en el año 2012 a 0.36 centavos lo que es favorable para la sucursal ya que disminuyó los gastos por este concepto.

- Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos = $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Gastos}}$

El Índice de Rendimiento por Ingreso Obtenido permite medir el rendimiento de los ingresos obtenidos contra el gasto de salario pagado a los Gestores Cobradores, mientras más alto sea el resultado mejor es el rendimiento y nunca por debajo de 1. (Véase Anexo 6, 7, 13 y 14).

Tabla No. 3.14 Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos

Mes: Año 2011			
Ingresos	Gastos de Salario	Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos	Unidad de Medida
196 973.58	72 157.50	2.73	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.14 Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos

Mes: Año 2012			
Ingresos	Gastos de Salario	Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos	Unidad de Medida
196 680.26	71 305.00	2.76	pesos

Fuente: Elaboración propia

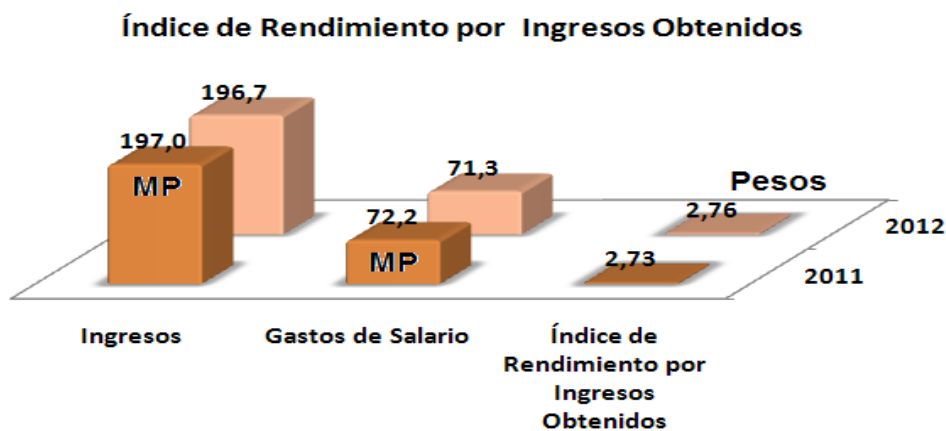


Gráfico 3.14

Los resultados alcanzados en ambos períodos son favorables ya que al cierre del ejercicio del año 2011 se obtuvieron 2.73 pesos incrementándose al cierre del año 2012 a 2.76 pesos de ingresos por gastos de salario de los Gestores Cobradores por lo tanto este indicador es eficiente.

- Índice de Rendimiento por Resultados Obtenidos = $\frac{\text{Resultados}}{\text{Gastos}}$

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Gastos

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 por los Gestores Cobradores, mientras más alto mejor y nunca por debajo de 1, lo que indica ineficiencia. (Véase Anexo 6, 7, 13 y 14)

Tabla No. 3.15 Índice de Rendimiento por Resultados Obtenidos

Mes: Año 2011				
Total Ingresos	Gasto de Salarios Gestores Cobradores	Resultado= I-G	Índice de Rendimiento por Resultados Obtenidos	Unidad de Medida
196 973.58	72 157.50	124 816.08	1.73	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.15 Índice de Rendimiento por Resultados Obtenidos

Mes: Año 2012				
Total Ingresos	Gasto de Salarios Gestores Cobradores	Resultado= I-G	Índice de Rendimiento por Resultados Obtenidos	Unidad de Medida
196 680.26	71 305.00	125 375.26	1.76	pesos

Fuente: Elaboración propia

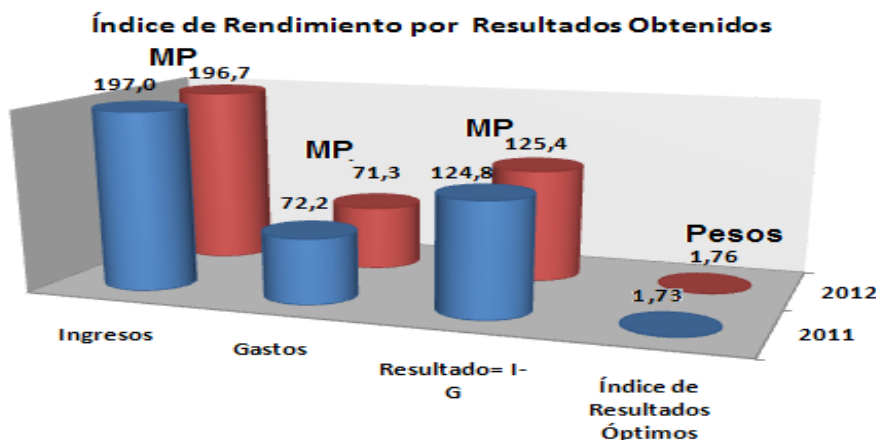


Gráfico 3.15

Los resultados alcanzados en ambos períodos son favorables ya que al cierre del ejercicio del año 2011 se obtuvieron 1.73 pesos incrementándose al cierre del año 2012 a 1.76 pesos de rendimiento por resultados de los Gestores Cobradores por lo tanto este indicador es eficiente.

- Índice de Rendimiento por Clientes = $\frac{\text{Clientes}}{\text{Gastos}}$

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador compara la cantidad de clientes con los gastos de clientes Su valor debe ser lo mayor posible, lo que indicará un mejor rendimiento del factor que se esté comparando. (Véase Anexo 6, 7, 9 y 10)

Tabla No. 3.16 Índice de Rendimiento por Clientes

Mes: Año 2011			
Clientes	Gastos	Índice de Rendimiento por Clientes	Unidad de Medida
11 209	8 559.48	1.31	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.16 Índice de Rendimiento por Clientes

Mes: Año 2012			
Clientes	Gastos	Índice de Rendimiento por Clientes	Unidad de Medida
11 954	10 175.56	1.17	pesos

Fuente: Elaboración propia

Índice de Rendimiento por Clientes

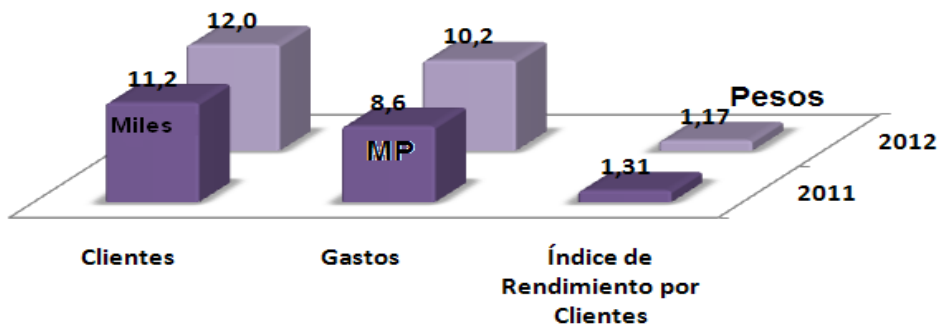


Gráfico 3.16

Los resultados alcanzados en ambos períodos son favorables, al cierre del Ejercicio Económico del año 2011 se obtuvo un Índice de Rendimiento por Clientes de 1.31 pesos aunque decreció al cierre del Ejercicio del 2012 a 1.17 pesos motivado por el aumento de la cantidad de clientes y de los gastos de clientes por el otorgamiento de los créditos para materiales de construcción.

- Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos = $\frac{\text{Ingreso}}{\text{Gastos de Salario}}$

Este indicador compara los ingresos con los gastos de salario Su valor debe ser lo mayor posible, lo que indicará un mejor rendimiento del factor que se está comparando. (Véase Anexo 6 y 7)

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Tabla No. 3.17 Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos

Mes: Año 2011			
Ingresos	Gastos de Salario	Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos	Unidad de Medida
830 639.27	157 198.68	5.28	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.17 Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos

Mes: Año 2012			
Ingresos	Gastos de Salario	Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos	Unidad de Medida
741 912.60	167 909.57	4.42	pesos

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 3.17

Los resultados alcanzados en ambos períodos en este indicador son favorables, al cierre del Ejercicio Económico del año 2011 se obtuvo un Índice de Rendimiento por Ingresos Obtenidos de 5.28 pesos aunque decreció al cierre del Ejercicio del 2012 a 4.42 pesos motivado por el aumento de los gastos de salario por la apertura de dos plazas (Gestor C y Analista de Riesgos) y el decrecimiento de los ingresos ya que los intereses por concepto de créditos sociales disminuyeron por liquidación de deudas, siendo esta modalidad de créditos las que mayor cantidad de intereses aportan a la sucursal.

Procesos de Soporte

Indicadores para medir la Economía:

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

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Comparar los gastos en que se debían incurrir, con los realmente gastados. Estos deben ser menores o igual a 1, de lo contrario el monto de los gastos y resultados reales supera a los planificados. (Véase Anexo 6 y 7)

Tabla No. 3.18 Índice de Gastos Reales

Mes: Año 2011			
Gastos Reales	Gastos Planificados	Índice de Gastos Reales	Unidad de Medida
1 104 767.91	1 094 414.48	1.01	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.18 Índice de Gastos Reales

Mes: Año 2012			
Gastos Reales	Gastos Planificados	Índice de Gastos Reales	Unidad de Medida
1 062 458.64	1 083 256.48	0.98	pesos

Fuente: Elaboración propia

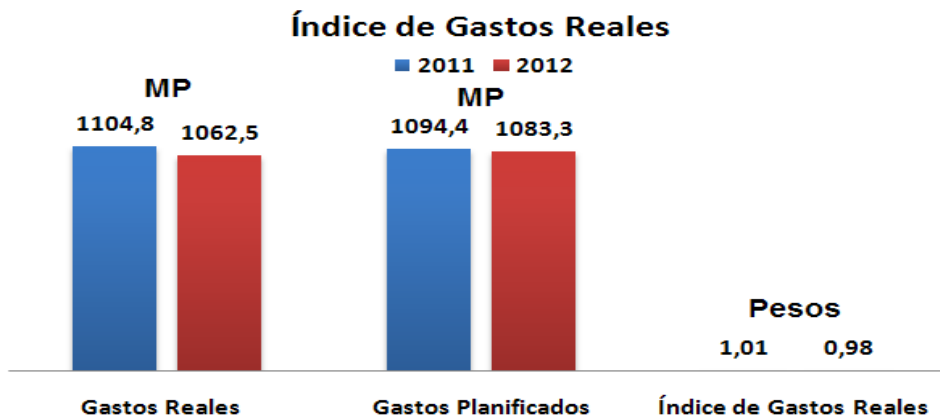


Gráfico 3.18

Como podemos apreciar al cierre del Ejercicio Económico del 2011 este indicador muestra resultados desfavorables, el Índice de Gastos Reales fue de 1.01 pesos lo que indica que los Gastos Reales superan los Gastos Planificados, sin embargo al cierre del Ejercicio 2012 presenta una situación favorable con un Índice de 0.98 pesos, observándose un decrecimiento de los gastos en el 2012 con respecto al 2011 de 42 309.27 pesos donde tuvieron mayor incidencia los gastos por intereses.

- Índice de Gastos por Intereses = $\frac{\text{Gastos Intereses Reales}}{\text{Gastos Intereses Planificados}}$

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador compara los gastos por intereses en que se debían incurrir, con los realmente gastados. Estos deben ser menores o igual a 1, de lo contrario el monto de los gastos por intereses reales supera a los planificados. (Véase Anexo 6 y 7)

Tabla No. 3.19 Índice de Gastos por Intereses

Mes: Año 2011			
Gastos Intereses Reales	Gastos Intereses Planificados	Índice de Gastos por Intereses	Unidad de Medida
856 458.26	790 860.00	1.08	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.19 Índice de Gastos por Intereses

Mes: Año 2012			
Gastos Intereses Reales	Gastos Intereses Planificados	Índice de Gastos por Intereses	Unidad de Medida
796 239.08	779 615.00	1.02	pesos

Fuente: Elaboración propia

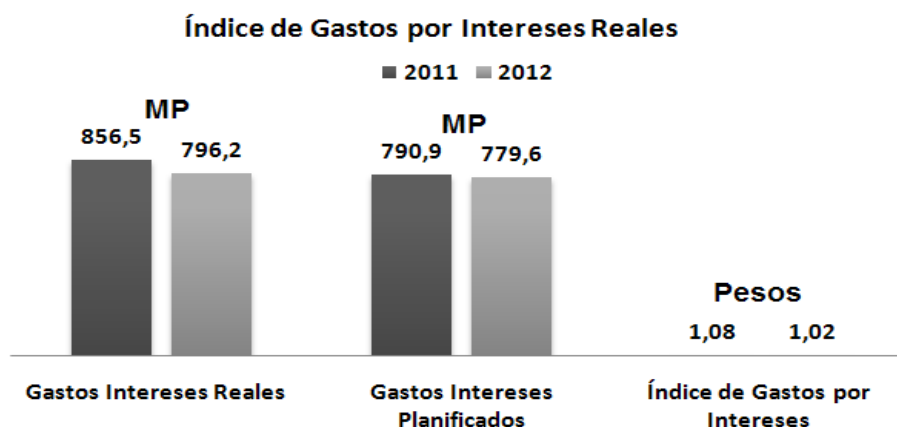


Gráfico 3.19

Como podemos apreciar en ambos períodos muestra resultados desfavorables, al cierre del Ejercicio Económico del 2011 el Índice de Gastos por Intereses fue de 1.08 pesos lo que indica que los Gastos por Intereses Reales superan los Gastos Planificados, sin embargo al cierre del Ejercicio 2012 observamos un ligero descenso con un Índice de 1.02 pesos, observándose un decrecimiento de los gastos en el 2012 con respecto al 2011 de 60 189.18 pesos motivado fundamentalmente por la variación de las Tasas de Interés Pasivas que se aplican a los Depósitos a Plazo Fijo y Certificados de Depósitos las cuales disminuyeron en un 1% para todos los períodos de imposición. (Véase Anexo15)

- Índice de Gastos de Salario = $\frac{\text{Gastos de Salario Reales}}{\text{Gastos de Salario Planificados}}$

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Este indicador compara los gastos de salario en que se debían incurrir, con los realmente gastados. Estos deben ser menores o igual a 1, de lo contrario el monto de los gastos de salario reales supera a los planificados. (Véase Anexo 6 y 7).

Tabla No.3.20 Índice de Gastos de Salario

Mes: Año 2011			
Gastos de Salario Reales	Gastos de Salario Planificados	Índice de Gastos de Salario	Unidad de Medida
157 198.68	195 824.00	0.80	pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.20 Índice de Gastos de Salario

Mes: Año 2012			
Gastos de Salario Reales	Gastos de Salario Planificados	Índice de Gastos de Salario	Unidad de Medida
167 909.57	193 970.00	0.87	pesos

Fuente: Elaboración propia

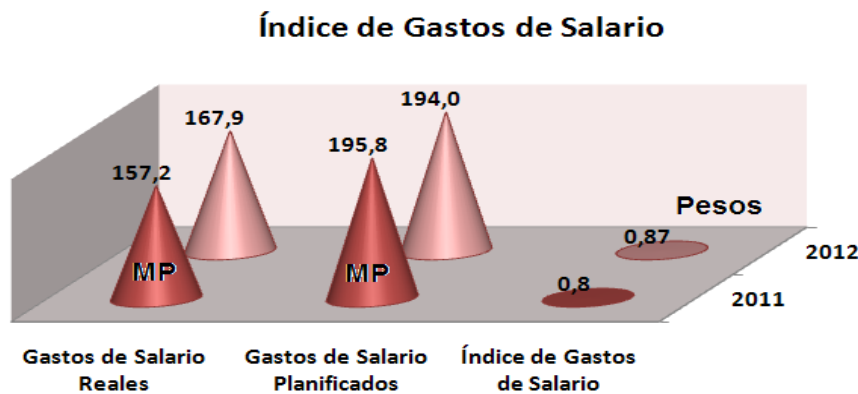


Gráfico 3.20

Como podemos apreciar en ambos períodos este indicador tiene resultados favorables ,al cierre del Ejercicio Económico del 2011 , el Índice de Gastos de Salario fue de 0.80 pesos lo que indica que los Gastos Reales no superan los Gastos Planificados, sin embargo al cierre del Ejercicio 2012 se observa un ligero ascenso con un Índice de 0.87 pesos, manifestándose un crecimiento de los gastos en el 2012 con respecto al 2011 de 10 710.89 pesos motivado por la apertura de una plaza de Analista de Riesgo y una plaza de Gestor C de Negocios Bancarios.

- Índice de Evolución de Gastos = $\frac{\text{Gastos Reales del Ejercicio a Considerar}}{\text{Gastos Reales del Ejercicio Anterior}}$

Expresa como ha sido el comportamiento de los gastos en un período de tiempo. Mientras menor sea su valor significa que los gastos del período objeto de comparación son menores que el tomado como referencia. (Véase Anexo 5, 6 y 7)

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Tabla No. 3.21 Índice de Evolución de Gastos

Mes: Año 2011			
Gastos Reales del Ejercicio a Considerar	Gastos Reales del Ejercicio Anterior	Índice de Evolución de Gastos	Unidad de Medida
1 104 767.91	991 930.79	111.4	%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No.3.21 Índice de Evolución de Gastos

Mes: Año 2012			
Gastos Reales del Ejercicio a Considerar	Gastos Reales del Ejercicio Anterior	Índice de Evolución de Gastos	Unidad de Medida
1 062 458.64	1 104 767.91	96.2	%

Fuente: Elaboración propia

Índice de Evolución de Gastos

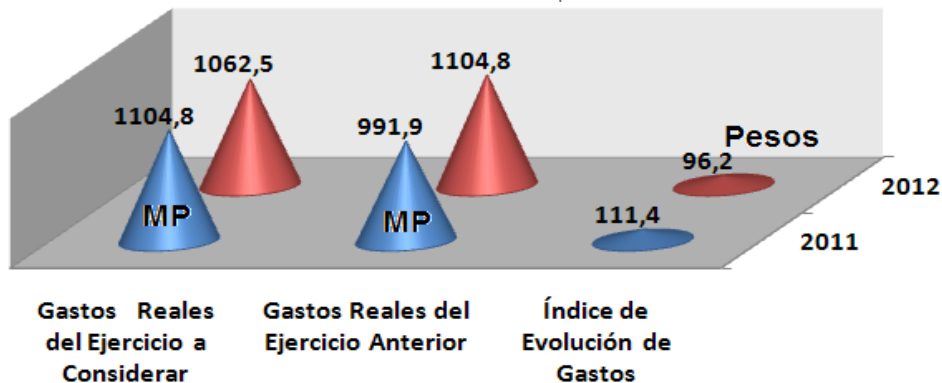


Gráfico 3.21

Este indicador al cierre del ejercicio económico del año 2011 tuvo resultados desfavorables comportándose al 111.4% con relación al año 2010, sin embargo al cierre del ejercicio del 2012 es favorable ya que decrece a un 96.2%, observándose una disminución de 43 209.27 pesos. Este resultado está motivado fundamentalmente por la variación de las Tasas de Interés Pasivas que se aplican a los Depósitos a Plazo Fijo y Certificados de Depósitos las cuales disminuyeron en un 1% para todos los períodos de imposición. (Véase Anexo 15)

- Índice de Resultados Reales= $\frac{\text{Resultados Reales}}{\text{Resultados Planificados}}$

Expresa los resultados reales con los planificados. El valor de estos debe ser lo mayor posible, pues indica que lo real ejecutado ha sido por encima de la planificación de la institución. (Véase Anexo 6 y 7).

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

Tabla No. 3.22 Índice de Resultados Reales

Mes: Año 2011					
Detalle	Ingresos	Gastos	Resultado= I-G	Índice de Resultados Reales	Unidad de Medida
Resultados Reales	830 639.27	1 104 767.91	(274 128.64)		
Resultados Planificados	747 248.08	1 094 414.78	(347 166.40)		

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3.22 Índice de Resultados Reales

Mes: Año 2012					
Detalle	Ingresos	Gastos	Resultado= I-G	Índice de Resultados Reales	Unidad de Medida
Resultados Reales	741 912.60	1 062 458.64	(320 546.04)		
Resultados Planificados	663 590.00	1 083 256.48	(419 666.48)		

Fuente: Elaboración propia

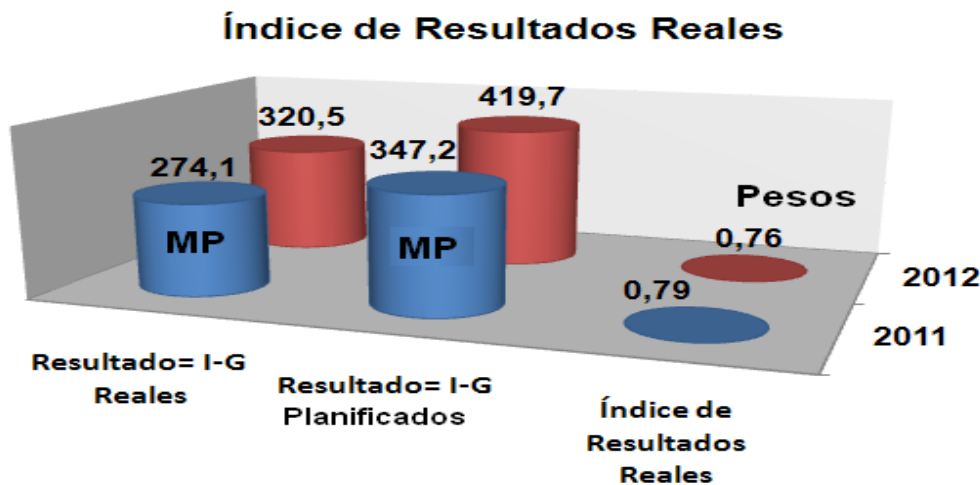


Gráfico 3.22

Al cierre del ejercicio económico del año 2011 el resultado real ejecutado es de 0.79 pesos, decreciendo al cierre del ejercicio del 2012 a un resultado real ejecutado de 0.76 pesos, lo que resulta positivo ya que la sucursal trabaja con pérdida planificada y resulta favorable que lo real ejecutado no supere lo planificado.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo se aplicaron los Indicadores de Gestión de acuerdo a los procesos del Banco Popular de Ahorro y se realiza una valoración de los mismos lo que resulta de gran utilidad a los directivos, ya que les permite conocer el rendimiento de los principales productos y servicios que se

Capítulo III: Aplicación de los Indicadores. Análisis y evaluación de los resultados

ofrecen, para una adecuada toma de decisiones, en aras de alcanzar mejores resultados y podrá ejecutar acciones encaminadas a examinar y evaluar su gestión, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Conclusiones

CONCLUSIONES

- Es de gran utilidad contar con Indicadores de Gestión que garanticen la información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal y la incidencia de la gestión.
- La aplicación de los Indicadores de Gestión según el Mapa de Procesos del Banco Popular de Ahorro 4862 resulta de gran utilidad a los directivos, ya que les permite conocer el rendimiento de los principales productos y servicios que se ofrecen, para una adecuada toma de decisiones, en aras de alcanzar mejores resultados.
- La aplicación de los indicadores a los Procesos de Soporte demuestra que la sucursal tiene deteriorada su economía ya que trabaja con pérdida planificada, al cierre del año 2011 el resultado real fue de (274 128.64) y al cierre del año 2012 el resultado real fue de (320 546.04), teniendo incidencia en este resultado los Gastos por Intereses que se comportaron a un 102.13% y los Ingresos por Intereses que se comportaron a un 87.15%.
- La aplicación de los indicadores en los Procesos Operacionales demuestra que la sucursal no trabaja con eficiencia ya que el Índice del Tipo de Gastos por Intereses se incrementa al cierre del 2012 a 1.07 pesos, incidiendo en este resultado el incremento de las aperturas de cuentas en Peso Cubano debido a la incertidumbre en las Tasas de Cambio.
- La aplicación de los indicadores a los Procesos Estratégicos demuestra que la sucursal no tiene eficacia ya que el Índice de Evolución Ingresos decrece a un 89.3%, el Índice de Ingresos por Clientes decrece a 62.1 pesos, el Índice de Ingresos Óptimos es de 0.69 pesos y el Índice de Morosidad de Préstamos con Riesgo Alto crece a un 7.15%, lo que incide directamente los resultados de la entidad.

Recomendaciones

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

- 1.- Proponer a los directivos del Banco Popular de Ahorro que sean aplicados de forma sistemática los Indicadores de Gestión en la sucursal.
- 2.- Ubicar en el expediente de la sucursal el Mapa de Procesos para hacer más pertinente la evaluación de los Indicadores por procesos.
- 3.- Captar Cuentas Corrientes a Personas Jurídicas y Trabajadores por Cuenta Propia en aras de alcanzar mayores ingresos.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

Aguila García, Carlos. (2012). *Auditoria de gestión, en la empresa municipal comercio y gastronomía. abreus*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

Almaguer, Rafael. (2008). *Consultor del Contador*.

Alonso Gándara, Yaimara. (2012). *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*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

Amat, J. (1996). *El control de gestión; una perspectiva de dirección*. España: Editorial Gestión 2000 S.A.

Andrés S. Suárez. (1991). *La Moderna Auditoría, Un Análisis Conceptual y Metodológico*.

Artículo del trabajo de Diploma en Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. (s. f.). *Revista de la facultad de contabilidad y finanzas*. Recuperado a partir de aurora@fcf.uh.cu

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2009, agosto 1). Decreto Ley N. 107 « Ley de la Contraloría General de la República de Cuba».

Auditoría. (2009). Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>.

Bejerano Portela, Gladys María. (2012). *Calificación de Auditorias*.

Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). *Indicadores de Gestión*. Santafé de Bogotá: 3R Editores.

Chamizo Sanabria, Vilma. (2012). *Indicadores de Gestión Cultivos Varios de la Empresa Agropecuaria Horquita*.

COFIN. (s. f.). *Revista de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana*.

Colectivo de Autores. (2005). *Diccionario de Términos Económicos, Contables y Agroeconómicos*. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Díaz Cruz, Yulien. (2010). *Indicadores para Auditoría de Gestión o Rendimiento en el Banco Popular*
Autora: Amalia Felicita López Pérez

Bibliografía

- de Ahorro*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Directrices de Aplicación de las Normas de Auditoría de Rendimiento*. (2009). Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>.G
- Euroabc. (s. f.). *La Auditoría de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial*.
- Fernández Díaz, Ernesto Ramón. (2012). *Auditoria de Gestión en el Dpto. de Prótesis de la UP. Policlínico «Manuel Piti Fajardo» de Palmira*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- García Hernández, Mabel. (2012). *Guía para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la Dirección Municipal de Salud Pública de Cumanayagua*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Goldratt, E. M. (1995). *La Meta. Un proceso de mejora continua* (Ediciones Castillo, S.A. de C.V.). México.
- Harrington, H. J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá.
- Kaplan, Robert S & Norton, David P. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (Ediciones Gestión 2000 S.A.). Barcelona.
- Lamadrid Cuellar, Yaremis. (2012). *Propuesta de un manual de pruebas y revisiones atendiendo a la nueva política crediticia en el Banco Popular de Ahorro de Lajas*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Leonard, W. (s. f.). *"Auditoría Administrativa". Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa*. México: Diana.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2011).
- López Toledo, M. R. (2004). *La Auditoría de Gestión, una necesidad en la eficiencia*. Recuperado a partir de mlopezto@yahoo.com
- Luis J. Benavides. (2003). *Indicadores de gestión*. Recuperado a partir de www.calidalatina.com
- Manual de Bogotá. (2001, marzo). *Normalización de Indicadores de Innovación - Tecnológica en*

Bibliografía

- América Latina y el Caribe.
- Manual de Control 50. (s. f.). Control de Gestión y Evaluación de los Resultados en la Gerencia Pública.
- Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina. (2006). Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml>
- Ministerio de Auditoría y Control. (2006, enero). Resolución 26 Auditoría de Gestión.
- Oficina Central del Banco Popular de Ahorro. (2009). Manual de Instrucciones y de Procedimientos del Banco Popular de Ahorro. Versión 5.04. Carta Remesa 374 de Noviembre.
- Ortiz Gonzales, Mavis Caridad. (2012). *Indicadores de Gestión en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto en el Municipio, Abreus*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Pérez Campaña Marisol. (2005). *¿CÓMO CONSTRUIR INDICADORES DE GESTIÓN?* Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. (2005). Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com/planest/planest.htm>
- Porter, M. (2009). Ventajas Competitivas. Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- Rodríguez Acosta, Aurora. (2011). Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos, un proceso vital.
- Rodríguez Hernández, Alina. (2012). *Auditoría de Gestión a la Unidad Empresarial de Base No. 7.de Horquita*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Sergio Pozo Ceballos. (s. f.). Algunas bases conceptuales de la auditoría gubernamental a la gestión bancaria.
- Steiner, G. A. (s. f.). Diseño de un manual de Auditoría de Gestión. Recuperado a partir de mcano@unisinu.edu.co
- Suarez Miranda, Juan C. Pineda Pineda, Carlos A. (s. f.). *Diseño de un manual de Auditoría de Gestión*. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml>

Bibliografía

Suárez, S. A. (1992). *La Moderna Auditoria, Un Análisis Conceptual y Metodológica*. Madrid: Mc Graw Hill.

Anexos

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) GilmarProjet 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) SocieteGenerale.

8) Argentaria, Caja Postal y Banco Hipotecario S.A.

9) Fransabank Sal.

10) Banco de Comercio Exterior de México.

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

12) Probanca Servicios Financieros S.A.

Anexo No. 2
**LISTADO DE PLANTILLA CUBIERTA Y VACANTE POR AREAS
Sucursal 4862 ABREUS**

DIRECCION			
CATEGORIA	CARGO	CANTIDAD	SALARIO
Servicios	Auxiliar de Limpieza	1	\$225,00
Servicios	Agente de Seguridad y Protección	2	\$260,00
Técnicos	Oficial Adjunto de Cumplimiento	1	\$345,00
Técnicos	Analista C de Riesgo Bancario	1	\$315,00
Técnicos	Técnico en Ciencias Informáticas	1	\$315,00
Dirigentes	Director Sucursal B	1	\$425,00
RESUMEN GENERAL DE LA DIRECCION			
Aprobadas 7 Cubiertas 7 Vacantes 0			

AREA COMERCIAL			
CATEGORIA	CARGO	CANTIDAD	SALARIO
Técnicos	Gestor C Negocios Bancarios	4	\$315,00
Técnicos	Gestor Cobrador Créditos Personales	4	Según Cobros
Dirigentes	Jefe Departamento Sucursal B	1	\$385,00
RESUMEN GENERAL DEL AREA COMERCIAL			
Aprobadas 8 Cubiertas 4 Vacantes 0 Contratos 4			

AREA EFECTIVO			
CATEGORIA	CARGO	CANTIDAD	SALARIO
Técnicos	Cajeros Bancarios	2	\$315,00
Dirigentes	Gerente Sucursal B	1	\$400,00
RESUMEN GENERAL DEL AREA EFECTIVO			
Aprobadas 3 Cubiertas 3 Vacantes 0			

AREA CONTABILIDAD			
CATEGORIA	CARGO	CANTIDAD	SALARIO
Técnicos	Contador D	3	\$315,00
Dirigentes	Gerente Sucursal B	1	\$400,00
RESUMEN GENERAL DEL AREA CONTABILIDAD			
Aprobadas 3 Cubiertas 3 Vacantes 0			

RESUMEN GENERAL DE LA OFICINA			
Aprobadas 17 Cubiertas 21 Vacantes 0 Contratos 4			

**LISTADO DE PLANTILLA CUBIERTA Y VACANTE POR AREAS
Sucursal 4862 ABREUS**

DIRECCION			
CATEGORIA	CARGO	CANTIDAD	SALARIO
Servicios	Auxiliar de Limpieza	1	\$225,00
Servicios	Agente de Seguridad y Protección	2	\$260,00
Técnicos	Oficial Adjunto de Cumplimiento	1	\$345,00
Técnicos	Analista C de Riesgo Bancario	1	\$315,00
Técnicos	Técnico en Ciencias Informáticas	1	\$315,00
Dirigentes	Director Sucursal B	1	\$425,00
RESUMEN GENERAL DE LA DIRECCION			
Aprobadas 7 Cubiertas 7 Vacantes 0			

AREA COMERCIAL			
CATEGORIA	CARGO	CANTIDAD	SALARIO
Técnicos	Gestor C Negocios Bancarios	4	\$315,00
Técnicos	Gestor Cobrador Créditos Personales	4	Según Cobros
Dirigentes	Jefe Departamento Sucursal B	1	\$385,00
RESUMEN GENERAL DEL AREA COMERCIAL			
Aprobadas 8 Cubiertas 4 Vacantes 0 Contratos 4			

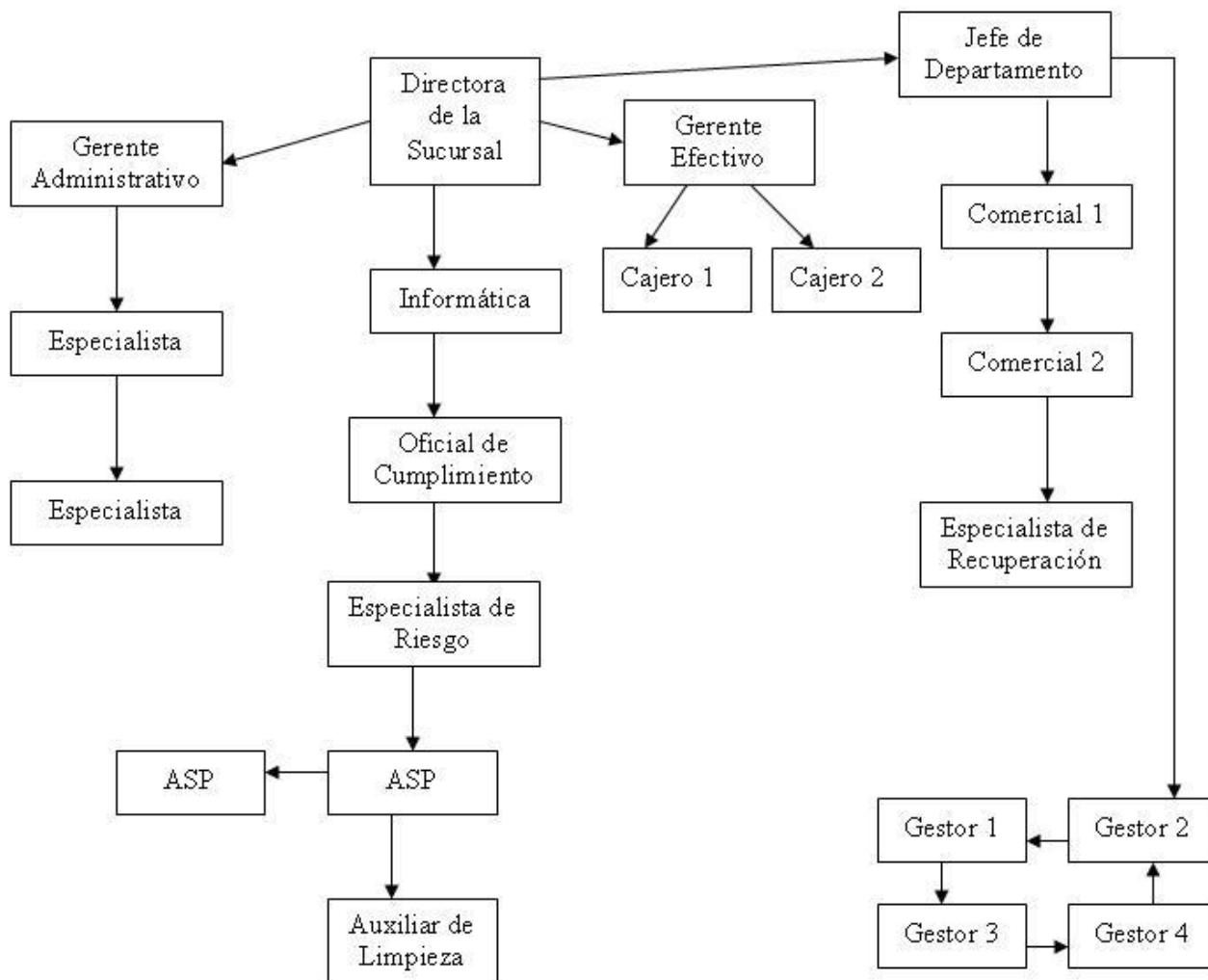
AREA EFECTIVO			
CATEGORIA	CARGO	CANTIDAD	SALARIO
Técnicos	Cajeros Bancarios	2	\$315,00
Dirigentes	Gerente Sucursal B	1	\$400,00
RESUMEN GENERAL DEL AREA EFECTIVO			
Aprobadas 3 Cubiertas 3 Vacantes 0			

AREA CONTABILIDAD			
CATEGORIA	CARGO	CANTIDAD	SALARIO
Técnicos	Contador D	3	\$315,00
Dirigentes	Gerente Sucursal B	1	\$400,00
RESUMEN GENERAL DEL AREA CONTABILIDAD			
Aprobadas 3 Cubiertas 3 Vacantes 0			

RESUMEN GENERAL DE LA OFICINA			
Aprobadas 17 Cubiertas 21 Vacantes 0 Contratos 4			

Anexo No. 3

ORGANIGRAMA DE LA SUCURSAL



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	

Anexo No.5

Modelo 11-8 - EJECUCION DEL PRESUPUESTO					
SUCURSAL 4862 ABREUS					
Fecha Contable:31 DE DICIEMBRE DEL 2010					
CUENTAS DE GASTO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	%
842- -	Consumo material		980,00	993,04	101,33
842-110-	Materiales fundamentales		395,00	339,87	86,04
842-110-02	Modelos y materiales de oficina	8208, 8284	395,00	339,87	86,04
842-230-	Materiales auxiliares		585,00	653,17	111,65
842-230-12	Piezas de Reparación y Agregados	8209, 8256	0,00	0,00	0,00
842-230-40	Materiales. y utensilios de P.H.T	8211	50,00	12,64	25,28
842-230-46	Materiales de Mantenimiento Constructivo	8212	80,00	0,00	0,00
842-230-50	Sacos, Otros Envases de Efectivo.	8213	0,00	0,00	0,00
842-230-52	Utensilios, herramientas y similares	8214	100,00	0,00	0,00
842-230-58	Otros materiales auxiliares	8215, 8201, 8216,8205	200,00	168,04	84,02
842-230-60	Productos. para estimulo o ventas	8128	90,00	423,36	470,40
842-230-95	Insumos de computación	8202	65,00	49,13	75,58
*****	*****				
845- -	Salarios		144.800,00	164.500,64	113,61
845-000-	Salarios		144.800,00	164.500,64	113,61
845-000-02	Salario Básico	8101	54.340,00	51.278,09	94,37
845-000-08	Sustituciones	8104	0,00	0,00	0,00
845-000-24	Contratación de personal	8106	50,00	0,00	0,00
845-000-40	Descanso retribuido	8107	12.765,00	13.824,92	108,30
845-000-60	Otras remuneraciones	8113	650,00	0,00	0,00
845-000-70	Gestores cobradores	8133	52.800,00	75.656,00	145,39
845-000-95	Estimulación. salarial-auditoria	8108	0,00	0,00	0,00
845-000-96	Estimulación. salarial-contabilidad	8109	1.650,00	1.356,37	82,30
845-000-99	Estimulación salarial-general	8110	22.545,00	22.385,26	99,29
*****	*****				
846- -	Pagos al Presupuesto y Amortización		59.796,00	66.704,65	111,55
846-000-	Pagos al Presupuesto y Amortización		59.796,00	66.704,65	111,55
846-000-10	Aportes para la Seguridad Social	8114	18.100,00	20.562,57	113,61
846-000-20	Impuesto sobre Transporte Terrestre.	8301	0,00	0,00	0,00
846-000-30	Amortización para Reposición	8303	5.150,00	4.696,45	91,19
846-000-40	Amortización para Reparación Capital	8305	250,00	224,49	89,80
846-000-50	Impuesto Utilización Fuerza Trabajo	8115	36.200,00	41.125,14	113,61
846-000-60	Impuesto por Vallas y Lumínicos	8269	96,00	96,00	100,00
*****	*****				
848- -	Gastos Varios		15.640,00	11.632,31	74,38
848-810-	Servicios Productivos		8.440,00	6.174,95	73,16
848-810-02	Mtto. y reparación . de edificaciones	8218	700,00	0,00	0,00

848-810-04	Mtto. y reparación de equipos	8219	130,00	0,00	0,00
848-810-06	Mtto. y reparación equipos y muebles	8220, 8203	500,00	229,56	45,91
848-810-18	Comunicaciones	8224	2.875,00	2.396,76	83,37
848-810-20	Correos y telégrafos	8225	60,00	20,00	33,33
848-810-30	Fletes nacionales	8227	0,00	0,00	0,00
848-810-60	Transp. de efectivo en MN	8226	4.175,00	3.528,63	84,52
848-830-	Gastos de personal		40,00	0,00	0,00
848-830-50	Alimentación	8116	20,00	0,00	0,00
848-830-54	Gastos de auditoria	8119	0,00	0,00	0,00
848-830-60	Hospedaje	8117	0,00	0,00	0,00
848-830-64	Pasajes	8118	20,00	0,00	0,00
848-850-	Servicios no productivos		1.140,00	1.239,68	108,74
848-850-68	Publicidad y propaganda	8307	40,00	50,01	125,02
848-850-78	Otros servicios no productivos.	8231	1.100,00	1.189,67	108,15
848-899-	Otros gastos		6.020,00	4.217,68	70,06
848-899-61	Pago cobro deuda banco en correo	8287	3.015,00	2.347,50	77,86
848-899-63	Pago seguridad social en comercio		0,00	0,00	0,00
848-899-70	OTROS GASTOS EVENT REUN Y ACT		0,00	0,00	0,00
848-899-71	Alimentos y Serv. Gastronomía. Eventos Reuniones y Otras Act.	.8221	30,00	19,05	63,50
848-899-75	Estimulación Moral a Trabajadores CUP		0,00	0,00	0,00
848-899-76	Acciones Capacitación y Adiestramiento		0,00	0,00	0,00
848-899-77	Otros Gastos Acciones Capacitación y Adiestramiento	8291	0,00	0,00	0,00
848-899-84	Pagos de la ley 24	8121	2.000,00	1.605,73	80,29
848-899-86	Publicaciones	8317	205,00	245,40	119,71
848-899-96	Recargos y descuentos comerciales		0,00	0,00	0,00
848-899-98	Otros	8333	770,00	0,00	0,00
848-899-99	Gastos por servicio de agua	8230	0,00	0,00	0,00
*****	*****				
850- -	Gastos en divisas-BPA		12.262,14	11.861,82	96,74
850-100-	Intereses pagados		390,66	423,02	108,28
850-100-11	Cuentas de Ahorro en divisa. USD	5183	0,00	0,00	0,00
850-100-12	Cuentas de Ahorro en divisa. CUC	5151	65,10	127,75	196,24
850-100-21	Depósitos a Plazo Fijo USD		0,00	0,00	0,00
850-100-22	Depósitos a Plazo Fijo CUC	5157, 5183	325,56	295,27	90,70
850-100-62	Certificados de Depósitos CUC	5158	0,00		0,00
850-200-	Servicios		906,48	650,99	71,82
850-200-04	Celulares		0,00	0,00	0,00
850-200-05	Beepers		0,00	0,00	0,00
850-200-16	Otros gastos de comunicaciones		0,00	0,00	0,00
850-200-18	Transporte de efectivo	8226	171,48	171,48	100,00
850-200-20	Fletes	8227	0,00	0,00	0,00
850-200-24	Mtto. y Reparación de equipos transporte	8219	0,00	0,00	0,00
850-200-25	Mtto. y Reparación de edificios	8218	325,00	0,00	0,00
850-200-26	Mtto. y Reparación otros equipos y	8220	50,00	121,51	243,02

	muebles				
850-200-30	Centralizado de alarmas	8265	300,00	288,00	96,00
850-200-34	Otros gastos de protección	8280	60,00	70,00	116,67
850-300-	Comisiones pagadas		0,00	0,00	0,00
850-300-30	Comisiones bancarias USD		0,00	0,00	0,00
850-300-32	Conteo Efectivo. TRASVAL MLC		0,00	0,00	0,00
850-500-	Gastos de seguro		0,00	0,00	0,00
850-500-02	Equipos de transporte		0,00	0,00	0,00
850-800-	Adquisición medios materiales		7.405,00	7.249,48	97,90
850-800-21	Consumo de papel	8284	1.100,00	1.116,83	101,53
850-800-50	Electricidad	8217	3.000,00	2.846,35	94,88
850-800-62	Gas comedor USD		0,00	0,00	0,00
850-800-70	Lubricantes		0,00	0,00	0,00
850-800-71	Diesel		0,00	0,00	0,00
850-800-72	Gasolina especial		0,00	0,00	0,00
850-800-73	Gasolina regular		0,00	0,00	0,00
850-800-80	Baterías para autos		0,00	0,00	0,00
850-800-81	Materiales de alarma	8204	25,00	0,00	0,00
850-800-82	Piezas repuesto equipos de transporte	8256	0,00	0,00	0,00
850-800-83	Reparación de extintores	8259	10,00	0,00	0,00
850-800-84	Cámaras y neumáticos	8209	0,00	0,00	0,00
850-800-85	Cerrajería	8205	20,00	0,00	0,00
850-800-86	Gas freón e insumos equipos refrigeración.	8203	0,00	0,00	0,00
850-800-87	Alimentos		660,00	658,46	99,77
850-800-88	Medios de limpieza e higiene	8201	20,00	0,00	0,00
850-800-90	Insumos conteo/manipulación efectivo	8213	25,00	36,50	146,00
850-800-92	Materiales Mtto y reparación edificios.	8212	150,00	85,29	56,86
850-800-94	Materiales de oficina	8208	1.450,00	1.450,17	100,01
850-800-95	Insumos de computación	8202	700,00	865,40	123,63
850-800-96	Materiales de iluminación		100,00	88,03	88,03
850-800-98	Otros medios materiales	8215 , 8266	145,00	102,45	70,66
850-800-99	Condiciones Especiales de Trabajo		0,00	0,00	0,00
850-900-	Otros gastos en divisas		3.560,00	3.538,33	99,39
850-900-06	Asistencia técnica recibida	8229	0,00	0,00	0,00
850-900-12	Ropa y calzado	8128	300,00	236,69	78,90
850-900-14	Aseo personal	8129	20,00	13,21	66,05
850-900-16	Promoción	8307	65,00	96,84	148,98
850-900-50	Estipendio para Almuerzo		1.000,00	1.155,00	115,50
850-900-71	Alimentos y Serv. Gastronomía Eventos Reuniones y Otras Actividades	8221	60,00	33,59	55,98
850-900-75	Estimulación Moral a Trabajadores CUC		0,00	0,00	0,00
850-900-76	Acciones Capacitación y Adiestramiento		0,00	0,00	0,00
850-900-77	Otros Gastos Acciones Capacitación- Adiestramiento		0,00	0,00	0,00

850-900-80	Otros Gastos Estimulación CUC	8111	2.115,00	1.997,00	94,42
850-900-87	Gastos admin. alimentos en CUC		0,00	0,00	0,00
850-900-90	Recargos y descuentos comerciales		0,00	0,00	0,00
850-900-99	Otros	8316	0,00	6,00	0,00
*****	*****				
851- -	Intereses pagados		803.335,25	736.218,41	91,65
851-000-	Intereses pagados		803.335,25	736.218,41	91,65
851-000-11	Cuentas de ahorro ordinario	5151	42.776,87	38.071,63	89,00
851-000-21	Cuentas para futuro	5153	12.829,49	17.111,61	133,38
851-000-31	Cuentas 3% interés anual		1.230,67	1.184,55	96,25
851-000-51	Deposito a plazo fijo plan 04	5157	697.171,75	635.378,00	91,14
851-000-52	Plazos fijos pago adelantado	5183	0,00	0,00	0,00
851-000-61	Certificados de depósitos MN	5158	49.326,47	44.472,62	90,16
*****	*****				
892- -	Otros gastos-consumo material		20,00	19,52	97,60
892-230-	Materiales auxiliares		20,00	19,52	97,60
892-230-38	Alimentos		10,00	13,05	130,50
892-230-39	Gastos admin. alimentos en MN		10,00	6,47	64,70
*****	*****				
895- -	Otros gastos-salarios		0,00	0,00	0,00
895-000-	Otros gastos - salarios		0,00	0,00	0,00
895-000-02	Salario básico		0,00	0,00	0,00
895-000-06	Horas extras		0,00	0,00	0,00
895-000-08	Sustituciones		0,00	0,00	0,00
895-000-24	Contratación de personal		0,00	0,00	0,00
895-000-40	Descanso retribuido		0,00	0,00	0,00
895-000-60	Otras remuneraciones		0,00	0,00	0,00
895-000-99	Estimulación general		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
896- -	Otros gastos-pagos al presup.		0,00	0,00	0,00
896-000-	Otros gastos-pagos al presup.		0,00	0,00	0,00
896-000-10	Aportes para la seg. social		0,00	0,00	0,00
896-000-50	Impuesto utilización fuerza trabajo		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
898- -	Otros gastos-varios		2.000,00	0,00	0,00
898-899-	Otros gastos		2.000,00	0,00	0,00
898-899-84	Pago de la ley/24		2.000,00	0,00	0,00
898-899-98	Otros		0,00	0,00	0,00
TOTALES GASTOS			1.038.833,39	991.930,39	95,49
CUENTAS DE INGRESO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	
741- -	Servicios bancarios realizados MN		766.925,00	809.808,91	105,59
741-000-	Servicios bancarios realizados MN		766.925,00	809.808,91	105,59
741-000-33	Comisión transferencia fondos	2137 y 2140	485,00	418,29	86,25
741-000-36	Tasas sobre prestamos televisores	0126	13.065,00	4.758,44	36,42
741-000-37	TASAS SOBRE PREST PARA CONSTR.	0128	0,00	0,00	0,00

741-000-38	Intereses por Créditos a la población	0127	0,00	,0	0,00
741-000-42	Intereses por financiamientos Concedidos	0149	0,00	0,00	0,00
741-000-43	Intereses créditos TCP	0120	0,00	0,00	0,00
741-000-45	Intereses préstamos agropecuarios.	0115, 0118	0,00	0,00	0,00
741-000-46	Tasas sobre préstamos personales	0119,0125	721.275,00	760.656,03	105,46
741-000-47	Intereses-prestamos entidades	0113	0,00	0,00	0,00
741-000-48	Servicios de cuentas corrientes	2101 y 2102	0,00	0,00	0,00
741-000-56	Comisiones y otras tasas	2178, 0203,0202	5.000,00	8.462,66	169,25
741-000-58	Comisiones LGV	2124	12.000,00	16.830,84	140,26
741-000-60	Tarjeta de debito		0,00	0,00	0,00
741-000-61	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111, 2117	0,00	0,00	0,00
741-000-70	Sobrantes en caja	2201	0,00	120,00	0,00
741-000-87	Servicios bancarios	2107	0,00	0,00	0,00
741-000-90	Seguridad social	2123	7.100,00	7.770,15	109,44
741-000-98	Otros ingresos	2165	8.000,00	10.792,50	134,91
741-100	Comisiones		0,00	0,00	0,00
741-100-20	Comisiones por financiamientos a PJ	299			0,00
741-200-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUP		0,00	0,00	0,00
741-200-51	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	2208		0,00	0,00
741-200-61	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS	2204		0,00	0,00
*****	*****				
750- -	Ingresos en divisas-BPA		570,00	617,70	108,37
750-000-	Comisiones		570,00	617,70	108,37
750-000-10	Cheque de viajero		0,00	0,00	0,00
750-000-18	Otras comisiones	0299	0,00	10,00	0,00
750-000-20	Servicios bancarios	2138	0,00	0,00	0,00
750-000-21	Pago de tarjetas de crédito	2156	105,00	70,54	67,18
750-000-22	Pago remesas familiares	2140	10,00	8,00	80,00
750-000-30	Ajuste por tipo de cambio		0,00	0,00	0,00
750-000-31	Transferencias de fondos	2137	455,00	529,16	116,30
750-000-32	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111	0,00	0,00	0,00
750-000-40	Billetes deteriorados		0,00	0,00	0,00
750-000-85	Comisiones por fideicomiso		0,00	0,00	0,00
750-100			0,00	0,00	0,00
		2102	0,00	0,00	0,00
750-100-02	Servicios de Cuentas Corrientes	2101			
750-200-	Intereses ganados		0,00	0,00	0,00
750-200-20	BFI		0,00	0,00	0,00
750-401			0,00	0,00	0,00
750-401-60	Ingresos por depósitos Recibidos de otros bancos	2151,2162	0,00	0,00	0,00
750-700-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUC		0,00	0,00	0,00
750-700-21	DEPOSITOS A PLAZO FIJO USD		0,00	0,00	0,00
750-700-22	DEPOSITOS A PLAZO FIJO CUC	2208	0,00	0,00	0,00
750-700-62	CERTIFICADOS DE DEPOSITO CUC	2204	0,00	0,00	0,00

*****	*****				
751- -	Otros ingresos en divisas		0,00	0,00	0,00
751-100-	Otros		0,00	0,00	0,00
751-100-10	Llamadas telefónicas		0,00	0,00	0,00
751-100-90	Otros		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
791- -	Otros ingresos		4.195,00	4.462,71	106,38
791-000-	Otros ingresos		4.195,00	4.462,71	106,38
791-000-10	Comedores y merenderos		600,00	648,10	108,02
791-000-50	Contravalor Estipendio para Almuerzo		600,00	1.155,00	192,50
791-000-80	Contravalor estimulación en divisa	2215	2.215,00	1.997,00	90,16
791-000-90	Miscelánea	3207	0,00	2,56	0,00
791-000-93	Condiciones especiales de trabajadores	2216	780,00	660,05	84,62
791-000-94	INDEMNIZACIO. Y COMPENSACIONES				0,00
TOTALES INGRESOS			771.690,00	814.889,32	105,60
*****	*****				
	GANANCIA PLAN		-267.143,39		
	GANANCIA REAL		-177.041,07		
	COSTO X PESO PLAN		1,46		
	COSTO X PESO REAL		1,33		
Modelo 11-8 - EJECUCION DEL PRESUPUESTO					
SUCURSAL 4862 ABREUS					
Fecha Contable:31 DE DICIEMBRE DEL 2010					
CUENTAS DE GASTO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	%
842- -	Consumo material		980,00	993,04	101,33
842-110-	Materiales fundamentales		395,00	339,87	86,04
842-110-02	Modelos y materiales de oficina	8208, 8284	395,00	339,87	86,04
842-230-	Materiales auxiliares		585,00	653,17	111,65
842-230-12	Piezas de Reparación y Agregados	8209, 8256	0,00	0,00	0,00
842-230-40	Materiales. y utensilios de P.H.T	8211	50,00	12,64	25,28
842-230-46	Materiales de Mantenimiento Constructivo	8212	80,00	0,00	0,00
842-230-50	Sacos, Otros Envases de Efectivo.	8213	0,00	0,00	0,00
842-230-52	Utensilios, herramientas y similares	8214	100,00	0,00	0,00
842-230-58	Otros materiales auxiliares	8215, 8201, 8216,8205	200,00	168,04	84,02
842-230-60	Productos. para estimulo o ventas	8128	90,00	423,36	470,40
842-230-95	Insumos de computación	8202	65,00	49,13	75,58
*****	*****				
845- -	Salarios		144.800,00	164.500,64	113,61
845-000-	Salarios		144.800,00	164.500,64	113,61
845-000-02	Salario Básico	8101	54.340,00	51.278,09	94,37
845-000-08	Sustituciones	8104	0,00	0,00	0,00
845-000-24	Contratación de personal	8106	50,00	0,00	0,00

845-000-40	Descanso retribuido	8107	12.765,00	13.824,92	108,30
845-000-60	Otras remuneraciones	8113	650,00	0,00	0,00
845-000-70	Gestores cobradores	8133	52.800,00	75.656,00	145,39
845-000-95	Estimulación. salarial-auditoria	8108	0,00	0,00	0,00
845-000-96	Estimulación. salarial-contabilidad	8109	1.650,00	1.356,37	82,30
845-000-99	Estimulación salarial-general	8110	22.545,00	22.385,26	99,29
*****	*****				
846- -	Pagos al Presupuesto y Amortización		59.796,00	66.704,65	111,55
846-000-	Pagos al Presupuesto y Amortización		59.796,00	66.704,65	111,55
846-000-10	Aportes para la Seguridad Social	8114	18.100,00	20.562,57	113,61
846-000-20	Impuesto sobre Transporte Terrestre.	8301	0,00	0,00	0,00
846-000-30	Amortización para Reposición	8303	5.150,00	4.696,45	91,19
846-000-40	Amortización para Reparación Capital	8305	250,00	224,49	89,80
846-000-50	Impuesto Utilización Fuerza Trabajo	8115	36.200,00	41.125,14	113,61
846-000-60	Impuesto por Vallas y Lumínicos	8269	96,00	96,00	100,00
*****	*****				
848- -	Gastos Varios		15.640,00	11.632,31	74,38
848-810-	Servicios Productivos		8.440,00	6.174,95	73,16
848-810-02	Mtto. y reparación . de edificaciones	8218	700,00	0,00	0,00
848-810-04	Mtto. y reparación de equipos	8219	130,00	0,00	0,00
848-810-06	Mtto. y reparación equipos y muebles	8220, 8203	500,00	229,56	45,91
848-810-18	Comunicaciones	8224	2.875,00	2.396,76	83,37
848-810-20	Correos y telégrafos	8225	60,00	20,00	33,33
848-810-30	Fletes nacionales	8227	0,00	0,00	0,00
848-810-60	Transp. de efectivo en MN	8226	4.175,00	3.528,63	84,52
848-830-	Gastos de personal		40,00	0,00	0,00
848-830-50	Alimentación	8116	20,00	0,00	0,00
848-830-54	Gastos de auditoria	8119	0,00	0,00	0,00
848-830-60	Hospedaje	8117	0,00	0,00	0,00
848-830-64	Pasajes	8118	20,00	0,00	0,00
848-850-	Servicios no productivos		1.140,00	1.239,68	108,74
848-850-68	Publicidad y propaganda	8307	40,00	50,01	125,02
848-850-78	Otros servicios no productivos.	8231	1.100,00	1.189,67	108,15
848-899-	Otros gastos		6.020,00	4.217,68	70,06
848-899-61	Pago cobro deuda banco en correo	8287	3.015,00	2.347,50	77,86
848-899-63	Pago seguridad social en comercio		0,00	0,00	0,00
848-899-70	OTROS GASTOS EVENT REUN Y ACT		0,00	0,00	0,00
848-899-71	Alimentos y Serv. Gastronomía. Eventos Reuniones y Otras Act.	.8221	30,00	19,05	63,50
848-899-75	Estimulación Moral a Trabajadores CUP		0,00	0,00	0,00
848-899-76	Acciones Capacitación y Adiestramiento		0,00	0,00	0,00
848-899-77	Otros Gastos Acciones Capacitación y Adiestramiento	8291	0,00	0,00	0,00
848-899-84	Pagos de la ley 24	8121	2.000,00	1.605,73	80,29
848-899-86	Publicaciones	8317	205,00	245,40	119,71
848-899-96	Recargos y descuentos comerciales		0,00	0,00	0,00
848-899-98	Otros	8333	770,00	0,00	0,00

848-899-99	Gastos por servicio de agua	8230	0,00	0,00	0,00
*****	*****				
850- -	Gastos en divisas-BPA		12.262,14	11.861,82	96,74
850-100-	Intereses pagados		390,66	423,02	108,28
850-100-11	Cuentas de Ahorro en divisa. USD	5183	0,00	0,00	0,00
850-100-12	Cuentas de Ahorro en divisa. CUC	5151	65,10	127,75	196,24
850-100-21	Depósitos a Plazo Fijo USD		0,00	0,00	0,00
850-100-22	Depósitos a Plazo Fijo CUC	5157, 5183	325,56	295,27	90,70
850-100-62	Certificados de Depósitos CUC	5158	0,00		0,00
850-200-	Servicios		906,48	650,99	71,82
850-200-04	Celulares		0,00	0,00	0,00
850-200-05	Beepers		0,00	0,00	0,00
850-200-16	Otros gastos de comunicaciones		0,00	0,00	0,00
850-200-18	Transporte de efectivo	8226	171,48	171,48	100,00
850-200-20	Fletes	8227	0,00	0,00	0,00
850-200-24	Mtto. y Reparación de equipos transporte	8219	0,00	0,00	0,00
850-200-25	Mtto. y Reparación de edificios	8218	325,00	0,00	0,00
850-200-26	Mtto. y Reparación otros equipos y muebles	8220	50,00	121,51	243,02
850-200-30	Centralizado de alarmas	8265	300,00	288,00	96,00
850-200-34	Otros gastos de protección	8280	60,00	70,00	116,67
850-300-	Comisiones pagadas		0,00	0,00	0,00
850-300-30	Comisiones bancarias USD		0,00	0,00	0,00
850-300-32	Conteo Efectivo. TRASVAL MLC		0,00	0,00	0,00
850-500-	Gastos de seguro		0,00	0,00	0,00
850-500-02	Equipos de transporte		0,00	0,00	0,00
850-800-	Adquisición medios materiales		7.405,00	7.249,48	97,90
850-800-21	Consumo de papel	8284	1.100,00	1.116,83	101,53
850-800-50	Electricidad	8217	3.000,00	2.846,35	94,88
850-800-62	Gas comedor USD		0,00	0,00	0,00
850-800-70	Lubricantes		0,00	0,00	0,00
850-800-71	Diesel		0,00	0,00	0,00
850-800-72	Gasolina especial		0,00	0,00	0,00
850-800-73	Gasolina regular		0,00	0,00	0,00
850-800-80	Baterías para autos		0,00	0,00	0,00
850-800-81	Materiales de alarma	8204	25,00	0,00	0,00
850-800-82	Piezas repuesto equipos de transporte	8256	0,00	0,00	0,00
850-800-83	Reparación de extintores	8259	10,00	0,00	0,00
850-800-84	Cámaras y neumáticos	8209	0,00	0,00	0,00
850-800-85	Cerrajería	8205	20,00	0,00	0,00
850-800-86	Gas freón e insumos equipos refrigeración.	8203	0,00	0,00	0,00
850-800-87	Alimentos		660,00	658,46	99,77
850-800-88	Medios de limpieza e higiene	8201	20,00	0,00	0,00
850-800-90	Insumos conteo/manipulación efectivo	8213	25,00	36,50	146,00
850-800-92	Materiales Mtto y reparación edificios.	8212	150,00	85,29	56,86

850-800-94	Materiales de oficina	8208	1.450,00	1.450,17	100,01
850-800-95	Insumos de computación	8202	700,00	865,40	123,63
850-800-96	Materiales de iluminación		100,00	88,03	88,03
850-800-98	Otros medios materiales	8215 , 8266	145,00	102,45	70,66
850-800-99	Condiciones Especiales de Trabajo		0,00	0,00	0,00
850-900-	Otros gastos en divisas		3.560,00	3.538,33	99,39
850-900-06	Asistencia técnica recibida	8229	0,00	0,00	0,00
850-900-12	Ropa y calzado	8128	300,00	236,69	78,90
850-900-14	Aseo personal	8129	20,00	13,21	66,05
850-900-16	Promoción	8307	65,00	96,84	148,98
850-900-50	Estipendio para Almuerzo		1.000,00	1.155,00	115,50
850-900-71	Alimentos y Serv. Gastronomía Eventos Reuniones y Otras Actividades	8221	60,00	33,59	55,98
850-900-75	Estimulación Moral a Trabajadores CUC		0,00	0,00	0,00
850-900-76	Acciones Capacitación y Adiestramiento		0,00	0,00	0,00
850-900-77	Otros Gastos Acciones Capacitación- Adiestramiento		0,00	0,00	0,00
850-900-80	Otros Gastos Estimulación CUC	8111	2.115,00	1.997,00	94,42
850-900-87	Gastos admin. alimentos en CUC		0,00	0,00	0,00
850-900-90	Recargos y descuentos comerciales		0,00	0,00	0,00
850-900-99	Otros	8316	0,00	6,00	0,00
*****	*****				
851- -	Intereses pagados		803.335,25	736.218,41	91,65
851-000-	Intereses pagados		803.335,25	736.218,41	91,65
851-000-11	Cuentas de ahorro ordinario	5151	42.776,87	38.071,63	89,00
851-000-21	Cuentas para futuro	5153	12.829,49	17.111,61	133,38
851-000-31	Cuentas 3% interés anual		1.230,67	1.184,55	96,25
851-000-51	Deposito a plazo fijo plan 04	5157	697.171,75	635.378,00	91,14
851-000-52	Plazos fijos pago adelantado	5183	0,00	0,00	0,00
851-000-61	Certificados de depósitos MN	5158	49.326,47	44.472,62	90,16
*****	*****				
892- -	Otros gastos-consumo material		20,00	19,52	97,60
892-230-	Materiales auxiliares		20,00	19,52	97,60
892-230-38	Alimentos		10,00	13,05	130,50
892-230-39	Gastos admin. alimentos en MN		10,00	6,47	64,70
*****	*****				
895- -	Otros gastos-salarios		0,00	0,00	0,00
895-000-	Otros gastos - salarios		0,00	0,00	0,00
895-000-02	Salario básico		0,00	0,00	0,00
895-000-06	Horas extras		0,00	0,00	0,00
895-000-08	Sustituciones		0,00	0,00	0,00
895-000-24	Contratación de personal		0,00	0,00	0,00
895-000-40	Descanso retribuido		0,00	0,00	0,00
895-000-60	Otras remuneraciones		0,00	0,00	0,00
895-000-99	Estimulación general		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
896- -	Otros gastos-pagos al presup.		0,00	0,00	0,00

896-000-	Otros gastos-pagos al presup.		0,00	0,00	0,00
896-000-10	Aportes para la seg. social		0,00	0,00	0,00
896-000-50	Impuesto utilización fuerza trabajo		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
898- -	Otros gastos-varios		2.000,00	0,00	0,00
898-899-	Otros gastos		2.000,00	0,00	0,00
898-899-84	Pago de la ley/24		2.000,00	0,00	0,00
898-899-98	Otros		0,00	0,00	0,00
TOTALES GASTOS			1.038.833,39	991.930,39	95,49
CUENTAS DE INGRESO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	
741- -	Servicios bancarios realizados MN		766.925,00	809.808,91	105,59
741-000-	Servicios bancarios realizados MN		766.925,00	809.808,91	105,59
741-000-33	Comisión transferencia fondos	2137 y 2140	485,00	418,29	86,25
741-000-36	Tasas sobre prestamos televisores	0126	13.065,00	4.758,44	36,42
741-000-37	TASAS SOBRE PREST PARA CONSTR.	0128	0,00	0,00	0,00
741-000-38	Intereses por Créditos a la población	0127	0,00	,0	0,00
741-000-42	Intereses por financiamientos Concedidos	0149	0,00	0,00	0,00
741-000-43	Intereses créditos TCP	0120	0,00	0,00	0,00
741-000-45	Intereses préstamos agropecuarios.	0115, 0118	0,00	0,00	0,00
741-000-46	Tasas sobre préstamos personales	0119,0125	721.275,00	760.656,03	105,46
741-000-47	Intereses-prestamos entidades	0113	0,00	0,00	0,00
741-000-48	Servicios de cuentas corrientes	2101 y 2102	0,00	0,00	0,00
741-000-56	Comisiones y otras tasas	2178, 0203,0202	5.000,00	8.462,66	169,25
741-000-58	Comisiones LGV	2124	12.000,00	16.830,84	140,26
741-000-60	Tarjeta de debito		0,00	0,00	0,00
741-000-61	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111, 2117	0,00	0,00	0,00
741-000-70	Sobrantes en caja	2201	0,00	120,00	0,00
741-000-87	Servicios bancarios	2107	0,00	0,00	0,00
741-000-90	Seguridad social	2123	7.100,00	7.770,15	109,44
741-000-98	Otros ingresos	2165	8.000,00	10.792,50	134,91
741-100	Comisiones		0,00	0,00	0,00
741-100-20	Comisiones por financiamientos a PJ	299			0,00
741-200-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUP		0,00	0,00	0,00
741-200-51	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	2208		0,00	0,00
741-200-61	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS	2204		0,00	0,00
*****	*****				
750- -	Ingresos en divisas-BPA		570,00	617,70	108,37
750-000-	Comisiones		570,00	617,70	108,37
750-000-10	Cheque de viajero		0,00	0,00	0,00
750-000-18	Otras comisiones	0299	0,00	10,00	0,00
750-000-20	Servicios bancarios	2138	0,00	0,00	0,00
750-000-21	Pago de tarjetas de crédito	2156	105,00	70,54	67,18
750-000-22	Pago remesas familiares	2140	10,00	8,00	80,00

750-000-30	Ajuste por tipo de cambio		0,00	0,00	0,00
750-000-31	Transferencias de fondos	2137	455,00	529,16	116,30
750-000-32	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111	0,00	0,00	0,00
750-000-40	Billetes deteriorados		0,00	0,00	0,00
750-000-85	Comisiones por fideicomiso		0,00	0,00	0,00
750-100			0,00	0,00	0,00
		2102	0,00	0,00	0,00
750-100-02	Servicios de Cuentas Corrientes	2101			
750-200-	Intereses ganados		0,00	0,00	0,00
750-200-20	BFI		0,00	0,00	0,00
750-401			0,00	0,00	0,00
750-401-60	Ingresos por depósitos Recibidos de otros bancos	2151,2162	0,00	0,00	0,00
750-700-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUC		0,00	0,00	0,00
750-700-21	DEPOSITOS A PLAZO FIJO USD		0,00	0,00	0,00
750-700-22	DEPOSITOS A PLAZO FIJO CUC	2208	0,00	0,00	0,00
750-700-62	CERTIFICADOS DE DEPOSITO CUC	2204	0,00	0,00	0,00
*****	*****				
751- -	Otros ingresos en divisas		0,00	0,00	0,00
751-100-	Otros		0,00	0,00	0,00
751-100-10	Llamadas telefónicas		0,00	0,00	0,00
751-100-90	Otros		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
791- -	Otros ingresos		4.195,00	4.462,71	106,38
791-000-	Otros ingresos		4.195,00	4.462,71	106,38
791-000-10	Comedores y merenderos		600,00	648,10	108,02
791-000-50	Contravalor Estipendio para Almuerzo		600,00	1.155,00	192,50
791-000-80	Contravalor estimulación en divisa	2215	2.215,00	1.997,00	90,16
791-000-90	Miscelánea	3207	0,00	2,56	0,00
791-000-93	Condiciones especiales de trabajadores	2216	780,00	660,05	84,62
791-000-94	INDEMNIZACIO. Y COMPENSACIONES				0,00
TOTALES INGRESOS			771.690,00	814.889,32	105,60
*****	*****				
	GANANCIA PLAN		-267.143,39		
	GANANCIA REAL		-177.041,07		
	COSTO X PESO PLAN		1,46		
	COSTO X PESO REAL		1,33		

Anexo No.6

Modelo 11-8 - EJECUCION DEL PRESUPUESTO					
SUCURSAL 4862 ABREUS					
Fecha Contable:31 DE DICIEMBRE DEL 2011					
CUENTAS DE GASTO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	PORCIENTO %
842- -	Consumo material		1.125,00	1.231,71	109,49
842-110-	Materiales fundamentales		280,00	211,93	39,24
842-110-02	Modelos y materiales de oficina	8208, 8284	280,00	211,93	75,69
842-230-	Materiales auxiliares		845,00	1.019,78	89,38
842-230-12	Piezas de Reparación y Agregados	8209, 8256	0,00	0,00	#¡DIV/0!
842-230-40	Materiales. y utensilios de P.H.T		15,00	1,95	13,00
842-230-46	Materiales de Mantenimiento Constructivo		20,00	19,27	96,35
842-230-50	Sacos, Otros Envases de Efectivo.		0,00	0,00	#¡DIV/0!
842-230-52	Utensilios, herramientas y similares		395,00	637,15	161,30
842-230-58	Otros materiales auxiliares	8215, 8201, 8216,8205	170,00	122,08	71,81
842-230-60	Productos. para estimulo o ventas		135,00	132,74	98,33
842-230-95	Insumos de computación		110,00	106,59	96,90
*****	*****				
845- -	Salarios		177.502,00	138.987,18	78,30
845-000-	Salarios		177.502,00	138.987,18	78,30
845-000-02	Salario básico		40.840,00	38.316,44	93,82
845-000-08	Sustituciones		0,00	0,00	0,00
845-000-24	Contratación de personal		0,00	0,00	0,00
845-000-40	Descanso retribuido		14.970,00	11.581,21	85,21
845-000-60	Otras remuneraciones		0,00	0,00	0,00
845-000-70	Gestores cobradores		102.720,00	72.157,50	70,25
845-000-95	Estimulación salarial-auditoria		0,00	0,00	0,00
845-000-96	Estimulación salarial-contabilidad		1.560,00	1.284,80	82,36
845-000-99	Estimulación salarial-general		17.412,00	15.647,23	89,86
*****	*****				
846- -	Pagos al Presupuesto y Amortización		71.633,25	56.987,57	79,55
846-000-	Pagos al Presupuesto y Amortización		71.633,25	56.987,57	79,55
846-000-10	Aportes para la Seguridad Social		22.187,75	17.373,40	78,30
846-000-20	Impuesto sobre Transporte Terrestre.		0,00	0,00	0,00
846-000-30	Amortización para Reposición		4.720,00	4.549,45	96,39
846-000-40	Amortización para Reparación Capital		250,00	221,93	88,77
846-000-50	Impuesto Utilización Fuerza Trabajo		44.375,50	34.746,79	78,30
846-000-60	Impuesto por Vallas y Lumínicos		100,00	96,00	96,00
*****	*****				
848- -	Gastos Varios		16.615,00	14.961,57	105,30
848-810-	Servicios Productivos		8.010,00	8.792,51	106,50
848-810-02	Mtto. y Reparación de edificaciones		1.325,00	0,00	0,00

848-810-04	Mtto. y Reparación de equipos		375,00	372,74	99,40
848-810-06	Mtto. y Reparación de quipos y muebles	8220, 8203	100,00	0,00	0,00
848-810-18	Comunicaciones		2.650,00	2.657,59	100,29
848-810-20	Correos y telégrafos		20,00	20,00	100,00
848-810-30	Fletes nacionales		0,00	0,00	0,00
848-810-60	Transp. de efectivo en MN		3.540,00	5.742,18	162,21
848-830-	Gastos de personal		20,00	0,00	0,00
848-830-50	Alimentación		0,00	0,00	0,00
848-830-54	Gastos de auditoría		0,00	0,00	0,00
848-830-60	Hospedaje		0,00	0,00	0,00
848-830-64	Pasajes		20,00	0,00	0,00
848-850-	Servicios no productivos		1.730,00	1.348,15	105,27
848-850-68	Publicidad y propaganda		30,00	5,36	17,87
848-850-78	Otros servicios no productivos.		1.700,00	1.342,79	78,99
848-899-	Otros gastos		6.855,00	4.820,91	103,85
848-899-61	Pago cobro deuda banco en correo		5.165,00	4.513,50	87,39
848-899-63	Pago seguridad social en comercio		0,00	0,00	0,00
848-899-70	OTROS GASTOS EVENT REUN Y ACT		0,00	0,00	0,00
848-899-71	Alimentos y Serv. Gastronomía. Eventos Reuniones y Otras Act.8221	8221	75,00	70,41	93,88
848-899-75	Estimulación Moral a Trabajadores CUP		125,00	0,00	0,00
848-899-76	Alimentos y Serv. Gastronomía. Acciones Capacitación y Adiestramiento		0,00	0,00	0,00
848-899-77	Otros Gastos Acciones Capacitación y Adiestramiento		120,00	120,00	100,00
848-899-84	Pagos de la ley 24		1.100,00	0,00	0,00
848-899-86	Publicaciones		220,00	117,00	53,18
848-899-96	Recargos y descuentos. comerciales		0,00	0,00	0,00
848-899-98	Otros		50,00	0,00	0,00
848-899-99	Gastos por servicio de agua		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
850- -	Gastos en divisas-BPA		11.386,48	11.504,93	101,04
850-100-	Intereses pagados		400,00	461,78	115,44
850-100-11	Cuentas de ahorro en divisa USD		0,00	0,00	0,00
850-100-12	Cuentas de ahorro en divisa. CUC		112,00	126,93	113,33
850-100-21	Depósitos a plazo fijo USD		0,00	0,00	0,00
850-100-22	Depósitos a plazo fijo CUC	5157, 5183	288,00	334,85	116,27
850-100-62	Certificados de Depósitos CUC		0,00		0,00
850-200-	Servicios		1.046,48	787,64	70,53
850-200-04	Celulares		0,00	0,00	0,00
850-200-05	Beepers		0,00	0,00	0,00
850-200-16	Otros gastos de comunicaciones		0,00	0,00	0,00
850-200-18	Transporte de efectivo		171,48	171,48	100,00
850-200-20	Fletes		0,00	0,00	0,00
850-200-24	Mtto. y Reparación de equipos. transporte		0,00	0,00	0,00

850-200-25	Mtto. y Reparación de edificios		35,00	0,00	0,00
850-200-26	Mtto. y Reparación otros equipos y muebles		200,00	188,16	94,08
850-200-30	Centralizado de alarmas		290,00	288,00	99,31
850-200-34	Otros gastos de Protección		350,00	140,00	40,00
850-300-	Comisiones pagadas		0,00	0,00	0,00
850-300-30	Comisiones bancarias USD		0,00	0,00	0,00
850-300-32	Conteo Efectivo TRASVAL MLC		0,00	0,00	0,00
850-500-	Gastos de seguro		0,00	0,00	0,00
850-500-02	Equipos de transporte		0,00	0,00	0,00
850-800-	Adquisición medios materiales		6.990,00	7.580,08	108,44
850-800-21	Consumo de papel		985,00	981,40	99,63
850-800-50	Electricidad		3.385,00	4.529,39	133,81
850-800-62	Gas comedor USD		0,00	0,00	0,00
850-800-70	Lubricantes		0,00	0,00	0,00
850-800-71	Diesel		0,00	0,00	0,00
850-800-72	Gasolina especial		0,00	0,00	0,00
850-800-73	Gasolina regular		0,00	0,00	0,00
850-800-80	Baterías para autos		0,00	0,00	0,00
850-800-81	Materiales de alarma		250,00	228,45	91,38
850-800-82	Piezas Repuesto Equipos. de Transporte		0,00	0,00	0,00
850-800-83	Reparación de extintores		15,00	0,00	0,00
850-800-84	Cámaras y Neumáticos		0,00	0,00	0,00
850-800-85	Cerrajería		255,00	251,20	98,51
850-800-86	Gas Freón e insumos equipos refrigeración.		0,00	0,00	0,00
850-800-87	Alimentos		10,00	4,40	44,00
850-800-88	Medios de limpieza e higiene		20,00	0,00	0,00
850-800-90	Insumos conteo/manipulación. efectivo		100,00	16,17	16,17
850-800-92	Materiales mtto y reparación edificios.		380,00	141,19	37,16
850-800-94	Materiales de oficina		760,00	692,40	91,11
850-800-95	Insumos de Computación		655,00	653,50	99,77
850-800-96	Materiales de Iluminación		70,00	28,20	40,29
850-800-98	Otros medios materiales	8215 , 8266	95,00	45,24	47,62
850-800-99	Condiciones Especiales de trabajo		10,00	8,54	85,40
850-900-	Otros gastos en divisas		2.950,00	2.675,43	90,69
850-900-06	Asistencia Técnica recibida		0,00	0,00	0,00
850-900-12	Ropa y calzado		760,00	755,97	99,47
850-900-14	Aseo personal		20,00	3,04	15,20
850-900-16	Promoción		80,00	9,21	11,51
850-900-70	Otros Gastos Eventos, Reuniones y Actividades.		10,00	0,00	0,00
850-900-71	Alimentos y Serv. Gastronomía Eventos Reuniones y Otras Actividades	8221	60,00	58,80	98,00
850-900-75	Estimulación Moral a Trabajadores CUC		5,00	0,00	0,00
850-900-76	Alimentos y Serv. Gastronomía.		0,00	0,00	0,00

	Acciones Capacitación y Adiestramiento				
850-900-77	Otros Gastos Acciones Capacitación-Adiestramiento		0,00	0,00	0,00
850-900-80	Otros gastos Estimulación MLC		1.995,00	1.819,00	91,18
850-900-87	Gastos admin. alimentos en CUC		20,00	29,41	0,00
850-900-90	Recargos y descuentos comerciales.		0,00	0,00	0,00
850-900-99	Otros		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
851- -	Intereses pagados		790.460,00	855.996,48	108,29
851-000-	Intereses pagados		790.460,00	855.996,48	108,29
851-000-11	Cuentas de ahorro ordinario		38.760,00	38.041,08	98,15
851-000-21	Cuentas para futuro		11.820,00	16.476,71	139,40
851-000-31	Cuentas 3% interés anual		1.260,00	1.000,13	79,38
851-000-51	Deposito a plazo fijo plan 04		692.420,00	751.302,11	108,50
851-000-52	Plazos fijos pago adelantado		0,00	0,00	0,00
851-000-61	Certificados de depósitos MN		46.200,00	49.176,45	106,44
*****	*****				
892- -	Otros gastos-consumo material		0,00	7,42	0,00
892-230-	Materiales auxiliares		0,00	7,42	0,00
892-230-38	Alimentos		0,00	0,00	0,00
892-230-39	Gastos admin. alimentos en MN		0,00	7,42	0,00
*****	*****				
895- -	Otros gastos-salarios		18.322,00	18.211,50	99,40
895-000-	Otros gastos - salarios		18.322,00	18.211,50	99,40
895-000-02	Salario básico		11.880,00	11.963,81	100,71
895-000-06	Horas extras		0,00	0,00	0,00
895-000-08	Sustituciones		0,00	0,00	0,00
895-000-24	Contratación de personal		0,00	0,00	0,00
895-000-40	Descanso retribuido		1.530,00	1.517,48	99,18
895-000-60	Otras remuneraciones		0,00	0,00	0,00
895-000-99	Estimulación general		4.912,00	4.730,21	96,30
*****	*****				
896- -	Otros gastos-pagos al presup.		6.870,75	6.829,31	99,40
896-000-	Otros gastos-pagos al presup.		6.870,75	6.829,31	99,40
896-000-10	Aportes para la seg. social		2.290,25	2.276,44	99,40
896-000-50	Impuesto utilización fuerza trabajo		4.580,50	4.552,87	99,40
*****	*****				
898- -	Otros gastos-varios		500,00	50,24	10,05
898-899-	Otros gastos		500,00	50,24	10,05
898-899-84	Pago de la ley/24		500,00	0,00	0,00
898-899-98	Otros		0,00	50,24	0,00
TOTALES GASTOS			1.094.414,48	1.104.767,91	100,95
CUENTAS DE INGRESO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	
741- -	Servicios bancarios. realizados MN		743.891,00	738.203,06	99,24
741-000-	Servicios bancarios. realizados MN		743.891,00	682.291,87	91,72
741-000-33	Comisión transferencia fondos	2137 y 2140	420,00	257,63	61,34

741-000-36	Tasas sobre préstamos televisores	0126	1.200,00	1.291,11	107,59
741-000-37	Tasas Sobre Préstamos para Materiales Construcción	0128	0,00	0,00	0,00
741-000-38	Intereses por Créditos a la población	0127	0,00	,0	0,00
741-000-42	Intereses por financiamientos Concedidos	0149	0,00	0,00	0,00
741-000-43	Intereses créditos TCP	0120	0,00	0,00	0,00
741-000-45	Intereses-préstamos agropecuarios.	0115, 0118	0,00	0,00	0,00
741-000-46	Tasas sobre préstamos personales	0119,0125	695.000,00	626.039,32	90,08
741-000-47	Intereses-prestamos entidades	0113	0,00	0,00	0,00
741-000-48	Servicios de cuentas corrientes	2101 y 2102	0,00	0,00	0,00
741-000-56	Comisiones y otras tasas	2178, 0203,0202	8.570,00	8.055,09	93,99
741-000-58	Comisiones LGV	2124	18.640,00	28.117,15	150,84
741-000-60	Tarjeta de debito		0,00	0,00	0,00
741-000-61	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111, 2117	0,00	0,00	0,00
741-000-70	Sobrantes en caja	2201	150,00	102,50	68,33
741-000-87	Servicios bancarios	2107	0,00	0,00	0,00
741-000-90	Seguridad social	2123	7.896,00	6.465,06	81,88
741-000-98	Otros ingresos	2165	12.015,00	11.964,01	99,58
741-100	Comisiones		0,00	0,00	0,00
741-100-20	Comisiones por financiamientos a PJ				0,00
741-200-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUP		0,00	55.911,19	0,00
741-200-51	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	2208		55.911,19	0,00
741-200-61	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS			0,00	0,00
*****	*****				
750- -	Ingresos en divisas-bpa		627,08	626,44	99,90
750-000-	Comisiones		627,08	601,66	95,95
750-000-10	Cheque de viajero		0,00	0,00	0,00
750-000-18	Otras comisiones	0299	20,00	10,00	50,00
750-000-20	Servicios bancarios	2138	0,00	0,00	0,00
750-000-21	Pago de tarjetas de crédito		65,00	29,66	45,63
750-000-22	Pago remesas familiares		7,08	36,00	508,47
750-000-30	Ajuste por tipo de cambio				0,00
750-000-31	Transferencias de fondos		535,00	526,00	98,32
750-000-32	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111			
750-000-40	Billetes deteriorados		0,00	0,00	0,00
750-000-85	Comisiones por fideicomiso		0,00	0,00	0,00
750-100			0,00	0,00	0,00
		2102	0,00	0,00	0,00
750-100-02	Servicios de Cuentas Corrientes	2101			
750-200-	Intereses ganados		0,00	0,00	0,00
750-200-20	BFI		0,00	0,00	0,00
750-401			0,00	0,00	0,00
750-401-60	Ingresos por depósitos Recibidos de otros bancos	2151,2162	0,00	0,00	0,00
750-700-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUC		0,00	24,78	0,00

750-700-21	DEPOSITOS A PLAZO FIJO USD		0,00	0,00	0,00
750-700-22	DEPOSITOS A PLAZO FIJO CUC		0,00	24,78	0,00
750-700-62	CERTIFICADOS DE DEPOSITO CUC		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
751- -	Otros ingresos en divisas		0,00	0,00	0,00
751-100-	Otros		0,00	0,00	0,00
751-100-10	Llamadas telefónicas		0,00	0,00	0,00
751-100-90	Otros		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
791- -	Otros ingresos		2.730,00	91.809,77	3363,00
791-000-	Otros ingresos		2.730,00	2.714,41	99,43
791-000-10	Comedores y merenderos		40,00	4,37	10,93
791-000-80	Contravalor estimulación en divisa		1.650,00	1.819,00	110,24
791-000-90	Miscelánea	3207	5,00	2,33	46,60
791-000-93	Condiciones especiales de trabajo		1.035,00	888,71	85,87
791-000-94	Indemnizaciones y Compensaciones				0,00
791-200	INGRESOS POR CUENTAS INACTIVAS		0,00	89.095,36	0,00
791-200-01	AHORRO A LA VISTA PLAN 01		0,00	81.770,59	0,00
791-200-02	AHORRO A LA VISTA PLAN 02		0,00	6.988,26	0,00
791-200-03	AHORRO A LA VISTA PLAN 03		0,00	336,51	0,00
TOTALES INGRESOS			747.248,08	830.639,27	111,16
*****	*****				
	GANANCIA PLAN		-347.166,40		
	GANANCIA REAL		-274.128,64		
	COSTO X PESO PLAN		1,46		
	COSTO X PESO REAL		1,33		
Modelo 11-8 - EJECUCION DEL PRESUPUESTO					
SUCURSAL 4862 ABREUS					
Fecha Contable:31 DE DICIEMBRE DEL 2011					
CUENTAS DE GASTO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	PORCIENTO %
842- -	Consumo material		1.125,00	1.231,71	109,49
842-110-	Materiales fundamentales		280,00	211,93	39,24
842-110-02	Modelos y materiales de oficina	8208, 8284	280,00	211,93	75,69
842-230-	Materiales auxiliares		845,00	1.019,78	89,38
842-230-12	Piezas de Reparación y Agregados	8209, 8256	0,00	0,00	#¡DIV/0!
842-230-40	Materiales. y utensilios de P.H.T		15,00	1,95	13,00
842-230-46	Materiales de Mantenimiento Constructivo		20,00	19,27	96,35
842-230-50	Sacos, Otros Envases de Efectivo.		0,00	0,00	#¡DIV/0!
842-230-52	Utensilios, herramientas y similares		395,00	637,15	161,30
842-230-58	Otros materiales auxiliares	8215, 8201, 8216,8205	170,00	122,08	71,81
842-230-60	Productos. para estimulo o ventas		135,00	132,74	98,33
842-230-95	Insumos de computación		110,00	106,59	96,90

*****	*****				
845- -	Salarios		177.502,00	138.987,18	78,30
845-000-	Salarios		177.502,00	138.987,18	78,30
845-000-02	Salario básico		40.840,00	38.316,44	93,82
845-000-08	Sustituciones		0,00	0,00	0,00
845-000-24	Contratación de personal		0,00	0,00	0,00
845-000-40	Descanso retribuido		14.970,00	11.581,21	85,21
845-000-60	Otras remuneraciones		0,00	0,00	0,00
845-000-70	Gestores cobradores		102.720,00	72.157,50	70,25
845-000-95	Estimulación salarial-auditoria		0,00	0,00	0,00
845-000-96	Estimulación salarial-contabilidad		1.560,00	1.284,80	82,36
845-000-99	Estimulación salarial-general		17.412,00	15.647,23	89,86
*****	*****				
846- -	Pagos al Presupuesto y Amortización		71.633,25	56.987,57	79,55
846-000-	Pagos al Presupuesto y Amortización		71.633,25	56.987,57	79,55
846-000-10	Aportes para la Seguridad Social		22.187,75	17.373,40	78,30
846-000-20	Impuesto sobre Transporte Terrestre.		0,00	0,00	0,00
846-000-30	Amortización para Reposición		4.720,00	4.549,45	96,39
846-000-40	Amortización para Reparación Capital		250,00	221,93	88,77
846-000-50	Impuesto Utilización Fuerza Trabajo		44.375,50	34.746,79	78,30
846-000-60	Impuesto por Vallas y Lumínicos		100,00	96,00	96,00
*****	*****				
848- -	Gastos Varios		16.615,00	14.961,57	105,30
848-810-	Servicios Productivos		8.010,00	8.792,51	106,50
848-810-02	Mtto. y Reparación de edificaciones		1.325,00	0,00	0,00
848-810-04	Mtto. y Reparación de equipos		375,00	372,74	99,40
848-810-06	Mtto. y Reparación de quipos y muebles	8220, 8203	100,00	0,00	0,00
848-810-18	Comunicaciones		2.650,00	2.657,59	100,29
848-810-20	Correos y telégrafos		20,00	20,00	100,00
848-810-30	Fletes nacionales		0,00	0,00	0,00
848-810-60	Transp. de efectivo en MN		3.540,00	5.742,18	162,21
848-830-	Gastos de personal		20,00	0,00	0,00
848-830-50	Alimentación		0,00	0,00	0,00
848-830-54	Gastos de auditoría		0,00	0,00	0,00
848-830-60	Hospedaje		0,00	0,00	0,00
848-830-64	Pasajes		20,00	0,00	0,00
848-850-	Servicios no productivos		1.730,00	1.348,15	105,27
848-850-68	Publicidad y propaganda		30,00	5,36	17,87
848-850-78	Otros servicios no productivos.		1.700,00	1.342,79	78,99
848-899-	Otros gastos		6.855,00	4.820,91	103,85
848-899-61	Pago cobro deuda banco en correo		5.165,00	4.513,50	87,39
848-899-63	Pago seguridad social en comercio		0,00	0,00	0,00
848-899-70	OTROS GASTOS EVENT REUN Y ACT		0,00	0,00	0,00
848-899-71	Alimentos y Serv. Gastronomía. Eventos Reuniones y Otras Act.8221	8221	75,00	70,41	93,88
848-899-75	Estimulación Moral a Trabajadores CUP		125,00	0,00	0,00
848-899-76	Alimentos y Serv. Gastronomía.		0,00	0,00	0,00

	Acciones Capacitación y Adiestramiento				
848-899-77	Otros Gastos Acciones Capacitación y Adiestramiento		120,00	120,00	100,00
848-899-84	Pagos de la ley 24		1.100,00	0,00	0,00
848-899-86	Publicaciones		220,00	117,00	53,18
848-899-96	Recargos y descuentos. comerciales		0,00	0,00	0,00
848-899-98	Otros		50,00	0,00	0,00
848-899-99	Gastos por servicio de agua		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
850- -	Gastos en divisas-BPA		11.386,48	11.504,93	101,04
850-100-	Intereses pagados		400,00	461,78	115,44
850-100-11	Cuentas de ahorro en divisa USD		0,00	0,00	0,00
850-100-12	Cuentas de ahorro en divisa. CUC		112,00	126,93	113,33
850-100-21	Depósitos a plazo fijo USD		0,00	0,00	0,00
850-100-22	Depósitos a plazo fijo CUC	5157, 5183	288,00	334,85	116,27
850-100-62	Certificados de Depósitos CUC		0,00		0,00
850-200-	Servicios		1.046,48	787,64	70,53
850-200-04	Celulares		0,00	0,00	0,00
850-200-05	Beepers		0,00	0,00	0,00
850-200-16	Otros gastos de comunicaciones		0,00	0,00	0,00
850-200-18	Transporte de efectivo		171,48	171,48	100,00
850-200-20	Fletes		0,00	0,00	0,00
850-200-24	Mtto. y Reparación de equipos. transporte		0,00	0,00	0,00
850-200-25	Mtto. y Reparación de edificios		35,00	0,00	0,00
850-200-26	Mtto. y Reparación otros equipos y muebles		200,00	188,16	94,08
850-200-30	Centralizado de alarmas		290,00	288,00	99,31
850-200-34	Otros gastos de Protección		350,00	140,00	40,00
850-300-	Comisiones pagadas		0,00	0,00	0,00
850-300-30	Comisiones bancarias USD		0,00	0,00	0,00
850-300-32	Conteo Efectivo TRASVAL MLC		0,00	0,00	0,00
850-500-	Gastos de seguro		0,00	0,00	0,00
850-500-02	Equipos de transporte		0,00	0,00	0,00
850-800-	Adquisición medios materiales		6.990,00	7.580,08	108,44
850-800-21	Consumo de papel		985,00	981,40	99,63
850-800-50	Electricidad		3.385,00	4.529,39	133,81
850-800-62	Gas comedor USD		0,00	0,00	0,00
850-800-70	Lubricantes		0,00	0,00	0,00
850-800-71	Diesel		0,00	0,00	0,00
850-800-72	Gasolina especial		0,00	0,00	0,00
850-800-73	Gasolina regular		0,00	0,00	0,00
850-800-80	Baterías para autos		0,00	0,00	0,00
850-800-81	Materiales de alarma		250,00	228,45	91,38
850-800-82	Piezas Repuesto Equipos. de Transporte		0,00	0,00	0,00
850-800-83	Reparación de extintores		15,00	0,00	0,00
850-800-84	Cámaras y Neumáticos		0,00	0,00	0,00
850-800-85	Cerrajería		255,00	251,20	98,51

850-800-86	Gas Freón e insumos equipos refrigeración.		0,00	0,00	0,00
850-800-87	Alimentos		10,00	4,40	44,00
850-800-88	Medios de limpieza e higiene		20,00	0,00	0,00
850-800-90	Insumos conteo/manipulación. efectivo		100,00	16,17	16,17
850-800-92	Materiales mtto y reparación edificios.		380,00	141,19	37,16
850-800-94	Materiales de oficina		760,00	692,40	91,11
850-800-95	Insumos de Computación		655,00	653,50	99,77
850-800-96	Materiales de Iluminación		70,00	28,20	40,29
850-800-98	Otros medios materiales	8215 , 8266	95,00	45,24	47,62
850-800-99	Condiciones Especiales de trabajo		10,00	8,54	85,40
850-900-	Otros gastos en divisas		2.950,00	2.675,43	90,69
850-900-06	Asistencia Técnica recibida		0,00	0,00	0,00
850-900-12	Ropa y calzado		760,00	755,97	99,47
850-900-14	Aseo personal		20,00	3,04	15,20
850-900-16	Promoción		80,00	9,21	11,51
850-900-70	Otros Gastos Eventos, Reuniones y Actividades.		10,00	0,00	0,00
850-900-71	Alimentos y Serv. Gastronomía Eventos Reuniones y Otras Actividades	8221	60,00	58,80	98,00
850-900-75	Estimulación Moral a Trabajadores CUC		5,00	0,00	0,00
850-900-76	Alimentos y Serv. Gastronomía. Acciones Capacitación y Adiestramiento		0,00	0,00	0,00
850-900-77	Otros Gastos Acciones Capacitación-Adiestramiento		0,00	0,00	0,00
850-900-80	Otros gastos Estimulación MLC		1.995,00	1.819,00	91,18
850-900-87	Gastos admin. alimentos en CUC		20,00	29,41	0,00
850-900-90	Recargos y descuentos comerciales.		0,00	0,00	0,00
850-900-99	Otros		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
851- -	Intereses pagados		790.460,00	855.996,48	108,29
851-000-	Intereses pagados		790.460,00	855.996,48	108,29
851-000-11	Cuentas de ahorro ordinario		38.760,00	38.041,08	98,15
851-000-21	Cuentas para futuro		11.820,00	16.476,71	139,40
851-000-31	Cuentas 3% interés anual		1.260,00	1.000,13	79,38
851-000-51	Deposito a plazo fijo plan 04		692.420,00	751.302,11	108,50
851-000-52	Plazos fijos pago adelantado		0,00	0,00	0,00
851-000-61	Certificados de depósitos MN		46.200,00	49.176,45	106,44
*****	*****				
892- -	Otros gastos-consumo material		0,00	7,42	0,00
892-230-	Materiales auxiliares		0,00	7,42	0,00
892-230-38	Alimentos		0,00	0,00	0,00
892-230-39	Gastos admin. alimentos en MN		0,00	7,42	0,00
*****	*****				
895- -	Otros gastos-salarios		18.322,00	18.211,50	99,40
895-000-	Otros gastos - salarios		18.322,00	18.211,50	99,40

895-000-02	Salario básico		11.880,00	11.963,81	100,71
895-000-06	Horas extras		0,00	0,00	0,00
895-000-08	Sustituciones		0,00	0,00	0,00
895-000-24	Contratación de personal		0,00	0,00	0,00
895-000-40	Descanso retribuido		1.530,00	1.517,48	99,18
895-000-60	Otras remuneraciones		0,00	0,00	0,00
895-000-99	Estimulación general		4.912,00	4.730,21	96,30
*****	*****				
896- -	Otros gastos-pagos al presup.		6.870,75	6.829,31	99,40
896-000-	Otros gastos-pagos al presup.		6.870,75	6.829,31	99,40
896-000-10	Aportes para la seg. social		2.290,25	2.276,44	99,40
896-000-50	Impuesto utilización fuerza trabajo		4.580,50	4.552,87	99,40
*****	*****				
898- -	Otros gastos-varios		500,00	50,24	10,05
898-899-	Otros gastos		500,00	50,24	10,05
898-899-84	Pago de la ley/24		500,00	0,00	0,00
898-899-98	Otros		0,00	50,24	0,00
TOTALES GASTOS			1.094.414,48	1.104.767,91	100,95
CUENTAS DE INGRESO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	
741- -	Servicios bancarios. realizados MN		743.891,00	738.203,06	99,24
741-000-	Servicios bancarios. realizados MN		743.891,00	682.291,87	91,72
741-000-33	Comisión transferencia fondos	2137 y 2140	420,00	257,63	61,34
741-000-36	Tasas sobre préstamos televisores	0126	1.200,00	1.291,11	107,59
741-000-37	Tasas Sobre Préstamos para Materiales Construcción	0128	0,00	0,00	0,00
741-000-38	Intereses por Créditos a la población	0127	0,00	,0	0,00
741-000-42	Intereses por financiamientos Concedidos	0149	0,00	0,00	0,00
741-000-43	Intereses créditos TCP	0120	0,00	0,00	0,00
741-000-45	Intereses-préstamos agropecuarios.	0115, 0118	0,00	0,00	0,00
741-000-46	Tasas sobre préstamos personales	0119,0125	695.000,00	626.039,32	90,08
741-000-47	Intereses-prestamos entidades	0113	0,00	0,00	0,00
741-000-48	Servicios de cuentas corrientes	2101 y 2102	0,00	0,00	0,00
741-000-56	Comisiones y otras tasas	2178, 0203,0202	8.570,00	8.055,09	93,99
741-000-58	Comisiones LGV	2124	18.640,00	28.117,15	150,84
741-000-60	Tarjeta de debito		0,00	0,00	0,00
741-000-61	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111, 2117	0,00	0,00	0,00
741-000-70	Sobrantes en caja	2201	150,00	102,50	68,33
741-000-87	Servicios bancarios	2107	0,00	0,00	0,00
741-000-90	Seguridad social	2123	7.896,00	6.465,06	81,88
741-000-98	Otros ingresos	2165	12.015,00	11.964,01	99,58
741-100	Comisiones		0,00	0,00	0,00
741-100-20	Comisiones por financiamientos a PJ				0,00
741-200-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUP		0,00	55.911,19	0,00
741-200-51	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	2208		55.911,19	0,00

741-200-61	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS			0,00	0,00
*****	*****				
750- -	Ingresos en divisas-bpa		627,08	626,44	99,90
750-000-	Comisiones		627,08	601,66	95,95
750-000-10	Cheque de viajero		0,00	0,00	0,00
750-000-18	Otras comisiones	0299	20,00	10,00	50,00
750-000-20	Servicios bancarios	2138	0,00	0,00	0,00
750-000-21	Pago de tarjetas de crédito		65,00	29,66	45,63
750-000-22	Pago remesas familiares		7,08	36,00	508,47
750-000-30	Ajuste por tipo de cambio				0,00
750-000-31	Transferencias de fondos		535,00	526,00	98,32
750-000-32	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111			
750-000-40	Billetes deteriorados		0,00	0,00	0,00
750-000-85	Comisiones por fideicomiso		0,00	0,00	0,00
750-100			0,00	0,00	0,00
		2102	0,00	0,00	0,00
750-100-02	Servicios de Cuentas Corrientes	2101			
750-200-	Intereses ganados		0,00	0,00	0,00
750-200-20	BFI		0,00	0,00	0,00
750-401			0,00	0,00	0,00
750-401-60	Ingresos por depósitos Recibidos de otros bancos	2151,2162	0,00	0,00	0,00
750-700-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUC		0,00	24,78	0,00
750-700-21	DEPOSITOS A PLAZO FIJO USD		0,00	0,00	0,00
750-700-22	DEPOSITOS A PLAZO FIJO CUC		0,00	24,78	0,00
750-700-62	CERTIFICADOS DE DEPOSITO CUC		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
751- -	Otros ingresos en divisas		0,00	0,00	0,00
751-100-	Otros		0,00	0,00	0,00
751-100-10	Llamadas telefónicas		0,00	0,00	0,00
751-100-90	Otros		0,00	0,00	0,00
*****	*****				
791- -	Otros ingresos		2.730,00	91.809,77	3363,00
791-000-	Otros ingresos		2.730,00	2.714,41	99,43
791-000-10	Comedores y merenderos		40,00	4,37	10,93
791-000-80	Contravalor estimulación en divisa		1.650,00	1.819,00	110,24
791-000-90	Miscelánea	3207	5,00	2,33	46,60
791-000-93	Condiciones especiales de trabajo		1.035,00	888,71	85,87
791-000-94	Indemnizaciones y Compensaciones				0,00
791-200	INGRESOS POR CUENTAS INACTIVAS		0,00	89.095,36	0,00
791-200-01	AHORRO A LA VISTA PLAN 01		0,00	81.770,59	0,00
791-200-02	AHORRO A LA VISTA PLAN 02		0,00	6.988,26	0,00
791-200-03	AHORRO A LA VISTA PLAN 03		0,00	336,51	0,00
TOTALES INGRESOS			747.248,08	830.639,27	111,16
*****	*****				

	GANANCIA PLAN		-347.166,40	
	GANANCIA REAL		-274.128,64	
	COSTO X PESO PLAN		1,46	
	COSTO X PESO REAL		1,33	

Anexo No. 7

Modelo 11-8 - EJECUCION DEL PRESUPUESTO					
SUCURSAL 4862 ABREUS					
Fecha Contable:31 DE DICIEMBRE DEL 2012					
CUENTAS DE GASTO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	PORCIENTO(%)
842- -	Consumo material		1.705,00	1.072,66	62,91
842-110-	Materiales fundamentales		900,00	353,12	39,24
842-110-02	Modelos y materiales de oficina	8208, 8284	900,00	353,12	39,24
842-230-	Materiales auxiliares		805,00	719,54	89,38
842-230-12	Piezas de Reparación, Agregados y Neumáticos.	8209, 8256	0,00	0,00	#¡DIV/0!
842-230-40	Materiales. y utensilios de P.H.T.	8211	5,00	0,00	0,00
842-230-46	Materiales de mantenimiento constructivo	8212	70,00	0,00	0,00
842-230-50	Sacos, otros envases de efectivo.	8213	0,00	0,00	#¡DIV/0!
842-230-52	Utensilios, herramientas y similares	8214	100,00	0,00	0,00
842-230-58	Otros materiales auxiliares	8215, 8201, 8216,8205	200,00	243,83	121,92
842-230-60	Productos para estimulo o ventas	8128	180,00	292,61	162,56
842-230-95	Insumos de computación	8202	250,00	183,10	73,24
*****	*****				
845- -	Salarios		175.355,00	149.404,00	85,20
845-000-	Salarios		175.355,00	149.404,00	85,20
845-000-02	Salario básico	8101	46.615,00	42.180,38	90,49
845-000-08	Sustituciones	8104	0,00	0,00	#¡DIV/0!
845-000-24	Contratación de personal	8106	3.150,00	2.239,59	71,10
845-000-40	Descanso retribuido	8107	14.800,00	12.610,76	85,21
845-000-60	Otras remuneraciones	8113	0,00	0,00	#¡DIV/0!
845-000-70	Gestores cobradores	8133	89.090,00	71.305,00	80,04
845-000-95	Estimulación salarial-auditoria	8108	0,00	0,00	#¡DIV/0!
845-000-96	Estimulación salarial contabilidad	8109	1.700,00	1.690,40	99,44
845-000-99	Estimulación salarial-general	8110	20.000,00	19.377,87	96,89
*****	*****				
846- -	Pagos al Presupuesto .y Amortización		70.695,00	60.490,72	85,57
846-000-	Pagos al Presupuesto .y Amortización		70.695,00	60.490,72	85,57
846-000-10	Aportes para la Seguridad Social	8114	21.920,00	18.675,53	85,20
846-000-20	Impuesto sobre Transporte Terrestre.	8301	0,00	0,00	#¡DIV/0!
846-000-30	Amortización para reposición	8303	4.600,00	4.153,47	90,29
846-000-40	Amortización. para reparación	8305	235,00	214,74	91,38

	capital				
846-000-50	Impuestos utilización fuerza trabajo	8115	43.840,00	37.350,98	85,20
846-000-60	Impuestos por vallas y lumínicos	8269	100,00	96,00	96,00
*****	*****				
848- -	Gastos varios		16.490,00	17.363,60	105,30
848-810-	Servicios productivos		8.925,00	9.505,35	106,50
848-810-02	Mtto. y Reparación . de edificaciones	8218	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-810-04	Mtto. y Reparación. de equipos	8219	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-810-06	Mtto. y Reparación equipos y muebles	8220, 8203	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-810-18	Comunicaciones	8224	2.660,00	3.312,64	124,54
848-810-20	Correos y telégrafos	8225	20,00	20,00	100,00
848-810-30	Fletes nacionales	8227	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-810-60	Transp. de efectivo en MN	8226	6.245,00	6.172,71	98,84
848-830-	Gastos de personal		20,00	0,00	0,00
848-830-50	Alimentación	8116	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-830-54	Gastos de auditoria	8119	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-830-60	Hospedaje	8117	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-830-64	Pasajes	8118	20,00	0,00	0,00
848-850-	Servicios no productivos		1.600,00	1.684,27	105,27
848-850-68	Publicidad y propaganda	8307	100,00	68,37	68,37
848-850-78	Otros servicios no Productivos	8280, 8316, 8259,8230,8265	1.500,00	1.615,90	107,73
848-899-	Otros gastos		5.945,00	6.173,98	103,85
848-899-61	Pago cobro deuda Banco en correo	8287	5.100,00	5.440,50	106,68
848-899-63	Pago seguridad Social en comercio		0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-899-70	OTROS GASTOS EVENT REUN Y ACT		0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-899-71	Alimentos y Serv. Gastronomía. Eventos Reuniones y Otras Actividades	8221	75,00	141,29	188,39
848-899-76	Alimentos y Servicios Gastronómicos. Acciones Capacitación y Adiestramiento		0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-899-77	Otros Gastos Acciones Capacitación y Adiestramiento	8291	0,00	300,00	#¡DIV/0!
848-899-84	Pagos de la ley 24	8121	500,00	236,29	47,26
848-899-86	Publicaciones	8317	220,00	0,00	0,00
848-899-96	Recargos y Descuentos. Comerciales		0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-899-98	Otros	8333	50,00	0,00	0,00
848-899-99	Gastos por servicio de agua	8230		55,90	
*****	*****				
850- -	Gastos en divisas BPA		13.926,48	12.933,59	92,87
850-100-	Intereses pagados		440,00	490,19	111,41
850-100-11	Cuentas de ahorro divisa USD	5183	0,00	0,00	#¡DIV/0!

850-100-12	Cuentas de ahorro divisa CUC	5151	120,00	105,52	87,93
850-100-21	Depósitos a plazo fijo USD		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-100-22	Depósitos a plazo fijo CUC	5157, 5183	320,00	384,67	120,21
850-100-62	Certificados de Depósitos CUC	5158	0,00		#¡DIV/0!
850-200-	Servicios		961,48	678,14	70,53
850-200-04	Celulares		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-05	Beepers		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-16	Otros gastos de comunicaciones		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-18	Transporte de efectivo	8226	196,48	185,98	94,66
850-200-20	Fletes	8227	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-24	Mtto. y reparación de equipos transporte	8219	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-25	Mtto. y reparación de edificios	8218	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-26	Mtto. y Reparación otros Equipos .y muebles	8220	300,00	0,00	0,00
850-200-30	Centralizado de alarmas	8265	265,00	264,00	99,62
850-200-34	Otros gastos de protección	8280	200,00	228,16	114,08
850-300-	Comisiones pagadas		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-300-30	Comisiones bancarias USD		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-300-32	Conteo Efectivos TRASVAL MLC		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-500-	Gastos de seguro		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-500-02	Equipos de transporte		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-	Adquisición medios materiales		9.550,00	8.935,10	93,56
850-800-21	Consumo de papel	8284	1.230,00	1.170,76	95,18
850-800-50	Electricidad	8217	5.400,00	5.320,71	98,53
850-800-62	Gas comedor USD		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-70	Lubricantes		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-71	Diesel		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-72	Gasolina especial		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-73	Gasolina regular		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-80	Baterías para autos		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-81	Materiales de alarma	8204	20,00	20,00	100,00
850-800-82	Piezas repuesto equipos de transporte.	8256	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-83	Reparación de extintores	8259	0,00	9,00	#¡DIV/0!
850-800-84	Cámaras y neumáticos	8209	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-85	Cerrajería	8205	430,00	0,00	0,00
850-800-86	Gas freón e insumos equipos .refrigeración.	8203	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-87	Alimentos		5,00	0,00	0,00
850-800-88	Medios de limpieza e higiene	8201	50,00	25,30	50,60
850-800-90	Insumos conteo/Manipulación. efectivo	8213	75,00	18,06	24,08
850-800-92	Materiales mtto y reparación. edif.	8212	270,00	0,00	0,00
850-800-94	Materiales de oficina	8208	1.200,00	1.038,42	86,54
850-800-95	Insumos de computación	8202	700,00	1.071,77	153,11
850-800-96	Materiales de iluminación		60,00	0,00	0,00

850-800-98	Otros medios materiales	8215 , 8266	100,00	261,08	261,08
850-800-99	Condiciones especiales de trabajo		10,00	0,00	0,00
850-900-	Otros gastos en divisas		2.975,00	2.830,16	95,13
850-900-06	Asistencia técnica recibida	8229	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-12	Ropa y calzado	8128	600,00	548,24	91,37
850-900-14	Aseo personal	8129	20,00	6,08	30,40
850-900-16	Promoción	8307	100,00	63,84	63,84
850-900-70	Otros Gastos Eventos, Reuniones y Actividades		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-71	Alimentos y Serv. Gastronomía Eventos Reuniones y Otras Actividades	8221	60,00	58,00	96,67
850-900-75	Estimulación Moral a Trabajadores CUC		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-76	Alimentos y Serv. Gastronomía. Acciones Capacitación y Adiestramiento		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-77	Otros Gastos Acciones Capacitación-Adiestramiento		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-80	Otros gastos estimulación CUC	8111	2.165,00	2.154,00	99,49
850-900-87	Gastos admin. alimentos CUC		30,00	0,00	0,00
850-900-90	Recargos y descuentos Comerciales.		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-99	Otros	8316	0,00	0,00	#¡DIV/0!
*****	*****				
851- -	Intereses pagados		779.175,00	795.748,89	102,13
851-000-	Intereses pagados		779.175,00	795.748,89	102,13
851-000-11	Cuentas de Ahorro Ordinario	5151	34.610,00	38.392,80	110,93
851-000-21	Cuentas para futuro	5153	14.990,00	11.857,40	79,10
851-000-31	Cuentas 3% interés anual		910,00	916,89	100,76
851-000-51	Deposito a plazo fijo plan 04	5157	683.565,00	724.578,20	106,00
851-000-52	Plazos fijos pago adelantado	5183	0,00	0,00	#¡DIV/0!
851-000-61	Certificados de Depósitos MN	5158	45.100,00	20.003,60	44,35
*****	*****				
892- -	Otros gastos-consumo material		10,00	0,00	0,00
892-230-	Materiales auxiliares		10,00	0,00	0,00
892-230-38	Alimentos		0,00	0,00	#¡DIV/0!
892-230-39	Gastos admin. alimentos en CUP		10,00	0,00	0,00
*****	*****				
895- -	Otros gastos-salarios		18.615,00	18.505,57	99,41
895-000-	Otros gastos - salarios		18.615,00	18.505,57	99,41
895-000-02	Salario básico		11.885,00	11.834,96	99,58
895-000-06	Horas extras		0,00	0,00	#¡DIV/0!
895-000-08	Sustituciones		0,00	0,00	#¡DIV/0!
895-000-24	Contratación de personal		0,00	0,00	#¡DIV/0!
895-000-40	Descanso retribuido		1.600,00	1.541,97	96,37
895-000-60	Otras remuneraciones		0,00	0,00	#¡DIV/0!
895-000-99	Estimulación general		5.130,00	5.128,64	99,97
*****	*****				

896- -	Otros gastos-pagos al presup.		6.985,00	6.939,61	99,35
896-000-	Otros gastos-pagos al presup.		6.985,00	6.939,61	99,35
896-000-10	Aportes para la seg. social		2.330,00	2.313,21	99,28
896-000-50	Impuesto utilización fuerza trabajo		4.655,00	4.626,40	99,39
*****	*****				
898- -	Otros gastos-varios		300,00	0,00	0,00
898-899-	Otros gastos		300,00	0,00	0,00
898-899-84	Pago de la ley/24		300,00	0,00	0,00
898-899-98	Otros			0,00	#¡DIV/0!
TOTALES GASTOS			1.083.256,48	1.062.458,64	98,08
CUENTAS DE INGRESO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	
741- -	Servicios Bancarios Realizados CUP		660.350,00	738.466,13	111,83
741-000-	Servicios Bancarios Realizados CUP		660.350,00	698.101,81	105,72
741-000-33	Comisión transferencia fondos	2137 y 2140	200,00	495,50	247,75
741-000-36	Tasas sobre Préstamo Televisores	0126	300,00	971,61	323,87
741-000-37	TASAS SOBRE PREST PARA CONSTR.	0128	0,00	105.278,49	#¡DIV/0!
741-000-38	Intereses por Créditos a la población	0127	0,00	6.908,40	#¡DIV/0!
741-000-42	Intereses por financiamientos Concedidos	0149	0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-43	Intereses créditos TCP	0120	0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-45	Intereses-Préstamos-Agropecuarios.	0115, 0118	0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-46	Tasas sobre Préstamos Personales	0119,0125	603.670,00	526.121,34	87,15
741-000-47	Intereses-prestamos entidades	0113	0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-48	Servicios de Cuentas Corrientes	2101 y 2102	0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-56	Comisiones y otras tasas	2178, 0203,0202	8.430,00	8.586,53	101,86
741-000-58	Comisiones LGV	2124	28.300,00	32.585,75	115,14
741-000-60	Tarjeta de débito		0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-61	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111, 2117	0,00	1.895,00	#¡DIV/0!
741-000-70	Sobrantes en caja	2201	100,00	20,00	20,00
741-000-87	Servicios bancarios	2107	0,00	620,00	#¡DIV/0!
741-000-90	Seguridad social	2123	7.050,00	5.782,58	82,02
741-000-98	Otros ingresos	2299,2151,2164 2147, 2165	12.300,00	8.836,61	71,84
741-100	Comisiones		0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-100-20	Comisiones por financiamientos a PJ	0201, 0202,0299			#¡DIV/0!
741-200-	INTERES CERTIF DEPOS.		0,00	40.364,32	#¡DIV/0!

	LIQ. CUP				
741-200-51	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	2208		100,00	#¡DIV/0!
741-200-61	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS	2204		40.264,32	#¡DIV/0!
*****	*****				
750- -	Ingresos en divisas-BPA		565,00	449,28	79,52
750-000-	Comisiones		565,00	390,50	69,12
750-000-10	Cheque de viajero		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-000-18	Otras comisiones	0299	10,00	162,00	1620,00
750-000-20	Servicios bancarios	2138	0,00	1,50	#¡DIV/0!
750-000-21	Pago de tarjetas de crédito	2156	20,00	10,00	50,00
750-000-22	Pago remesas familiares	2140	30,00	0,00	0,00
750-000-30	Ajuste por tipo de cambio				#¡DIV/0!
750-000-31	Transferencias de fondos	2137	505,00	217,00	42,97
750-000-32	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111			
750-000-40	Billetes deteriorados		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-000-85	Comisiones por fideicomiso		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-100			0,00	0,00	#¡DIV/0!
		2102	0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-100-02	Servicios de Cuentas Corrientes	2101			
750-200-	Intereses ganados		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-200-20	BFI		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-401			0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-401-60	Ingresos por Depósitos Recibidos de otros bancos	2151,2162	0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-700-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUC		0,00	58,78	#¡DIV/0!
750-700-21	DEPOSITOS A PLAZO FIJO USD		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-700-22	DEPOSITOS A PLAZO FIJO CUC	2208			#¡DIV/0!
750-700-62	CERTIFICADOS DE DEPOSITO CUC	2204	0,00	58,78	#¡DIV/0!
*****	*****				
751- -	Otros ingresos en divisas		0,00	0,00	#¡DIV/0!
751-100-	Otros		0,00	0,00	#¡DIV/0!
751-100-10	Llamadas telefónicas		0,00	0,00	#¡DIV/0!
751-100-90	Otros		0,00	0,00	#¡DIV/0!
*****	*****				
791- -	Otros ingresos		2.675,00	2.997,19	112,04
791-000-	Otros ingresos		2.675,00	2.997,19	112,04
791-000-10	Comedores y merenderos		5,00		0,00
791-000-80	Contravalor estimulación en divisa	2215	2.165,00	2.154,00	99,49
791-000-90	Miscelánea	3207	5,00	2,34	46,80
791-000-93	Condiciones especiales de trabajo	2216	500,00	840,85	168,17
791-000-94	Indemnizaciones y Compensaciones				#¡DIV/0!

TOTALES INGRESOS			663.590,00	741.912,60	111,80
*****	*****				
	GANANCIA PLAN		-419.666,48		
	GANANCIA REAL		-320.546,04		
	COSTO X PESO PLAN		1,63		
	COSTO X PESO REAL		1,43		
	Modelo 11-8 - EJECUCION DEL PRESUPUESTO				
	SUCURSAL 4862 ABREUS				
	Fecha Contable:31 DE DICIEMBRE DEL 2012				
CUENTAS DE GASTO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	PORCIE NTO(%)
842- -	Consumo material		1.705,00	1.072,66	62,91
842-110-	Materiales fundamentales		900,00	353,12	39,24
842-110-02	Modelos y materiales de oficina	8208, 8284	900,00	353,12	39,24
842-230-	Materiales auxiliares		805,00	719,54	89,38
842-230-12	Piezas de Reparación, Agregados y Neumáticos.	8209, 8256	0,00	0,00	#¡DIV/0!
842-230-40	Materiales. y utensilios de P.H.T.	8211	5,00	0,00	0,00
842-230-46	Materiales de mantenimiento constructivo	8212	70,00	0,00	0,00
842-230-50	Sacos, otros envases de efectivo.	8213	0,00	0,00	#¡DIV/0!
842-230-52	Utensilios, herramientas y similares	8214	100,00	0,00	0,00
842-230-58	Otros materiales auxiliares	8215, 8201, 8216,8205	200,00	243,83	121,92
842-230-60	Productos para estimulo o ventas	8128	180,00	292,61	162,56
842-230-95	Insumos de computación	8202	250,00	183,10	73,24
*****	*****				
845- -	Salarios		175.355,00	149.404,00	85,20
845-000-	Salarios		175.355,00	149.404,00	85,20
845-000-02	Salario básico	8101	46.615,00	42.180,38	90,49
845-000-08	Sustituciones	8104	0,00	0,00	#¡DIV/0!
845-000-24	Contratación de personal	8106	3.150,00	2.239,59	71,10
845-000-40	Descanso retribuido	8107	14.800,00	12.610,76	85,21
845-000-60	Otras remuneraciones	8113	0,00	0,00	#¡DIV/0!
845-000-70	Gestores cobradores	8133	89.090,00	71.305,00	80,04
845-000-95	Estimulación salarial-auditoria	8108	0,00	0,00	#¡DIV/0!
845-000-96	Estimulación salarial contabilidad	8109	1.700,00	1.690,40	99,44
845-000-99	Estimulación salarial-general	8110	20.000,00	19.377,87	96,89
*****	*****				
846- -	Pagos al Presupuesto .y Amortización		70.695,00	60.490,72	85,57
846-000-	Pagos al Presupuesto .y Amortización		70.695,00	60.490,72	85,57

846-000-10	Aportes para la Seguridad Social	8114	21.920,00	18.675,53	85,20
846-000-20	Impuesto sobre Transporte Terrestre.	8301	0,00	0,00	#¡DIV/0!
846-000-30	Amortización para reposición	8303	4.600,00	4.153,47	90,29
846-000-40	Amortización. para reparación capital	8305	235,00	214,74	91,38
846-000-50	Impuestos utilización fuerza trabajo	8115	43.840,00	37.350,98	85,20
846-000-60	Impuestos por vallas y lumínicos	8269	100,00	96,00	96,00
*****	*****				
848- -	Gastos varios		16.490,00	17.363,60	105,30
848-810-	Servicios productivos		8.925,00	9.505,35	106,50
848-810-02	Mtto. y Reparación . de edificaciones	8218	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-810-04	Mtto. y Reparación. de equipos	8219	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-810-06	Mtto. y Reparación equipos y muebles	8220, 8203	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-810-18	Comunicaciones	8224	2.660,00	3.312,64	124,54
848-810-20	Correos y telégrafos	8225	20,00	20,00	100,00
848-810-30	Fletes nacionales	8227	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-810-60	Transp. de efectivo en MN	8226	6.245,00	6.172,71	98,84
848-830-	Gastos de personal		20,00	0,00	0,00
848-830-50	Alimentación	8116	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-830-54	Gastos de auditoria	8119	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-830-60	Hospedaje	8117	0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-830-64	Pasajes	8118	20,00	0,00	0,00
848-850-	Servicios no productivos		1.600,00	1.684,27	105,27
848-850-68	Publicidad y propaganda	8307	100,00	68,37	68,37
848-850-78	Otros servicios no Productivos	8280, 8316, 8259,8230,8265	1.500,00	1.615,90	107,73
848-899-	Otros gastos		5.945,00	6.173,98	103,85
848-899-61	Pago cobro deuda Banco en correo	8287	5.100,00	5.440,50	106,68
848-899-63	Pago seguridad Social en comercio		0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-899-70	OTROS GASTOS EVENT REUN Y ACT		0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-899-71	Alimentos y Serv. Gastronomía. Eventos Reuniones y Otras Actividades	8221	75,00	141,29	188,39
848-899-76	Alimentos y Servicios Gastronómicos. Acciones Capacitación y Adiestramiento		0,00	0,00	#¡DIV/0!
848-899-77	Otros Gastos Acciones Capacitación y Adiestramiento	8291	0,00	300,00	#¡DIV/0!
848-899-84	Pagos de la ley 24	8121	500,00	236,29	47,26
848-899-86	Publicaciones	8317	220,00	0,00	0,00
848-899-96	Recargos y Descuentos. Comerciales		0,00	0,00	#¡DIV/0!

848-899-98	Otros	8333	50,00	0,00	0,00
848-899-99	Gastos por servicio de agua	8230		55,90	
*****	*****				
850- -	Gastos en divisas BPA		13.926,48	12.933,59	92,87
850-100-	Intereses pagados		440,00	490,19	111,41
850-100-11	Cuentas de ahorro divisa USD	5183	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-100-12	Cuentas de ahorro divisa CUC	5151	120,00	105,52	87,93
850-100-21	Depósitos a plazo fijo USD		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-100-22	Depósitos a plazo fijo CUC	5157, 5183	320,00	384,67	120,21
850-100-62	Certificados de Depósitos CUC	5158	0,00		#¡DIV/0!
850-200-	Servicios		961,48	678,14	70,53
850-200-04	Celulares		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-05	Beepers		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-16	Otros gastos de comunicaciones		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-18	Transporte de efectivo	8226	196,48	185,98	94,66
850-200-20	Fletes	8227	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-24	Mtto. y reparación de equipos transporte	8219	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-25	Mtto. y reparación de edificios	8218	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-200-26	Mtto. y Reparación otros Equipos .y muebles	8220	300,00	0,00	0,00
850-200-30	Centralizado de alarmas	8265	265,00	264,00	99,62
850-200-34	Otros gastos de protección	8280	200,00	228,16	114,08
850-300-	Comisiones pagadas		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-300-30	Comisiones bancarias USD		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-300-32	Conteo Efectivos TRASVAL MLC		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-500-	Gastos de seguro		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-500-02	Equipos de transporte		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-	Adquisición medios materiales		9.550,00	8.935,10	93,56
850-800-21	Consumo de papel	8284	1.230,00	1.170,76	95,18
850-800-50	Electricidad	8217	5.400,00	5.320,71	98,53
850-800-62	Gas comedor USD		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-70	Lubricantes		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-71	Diesel		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-72	Gasolina especial		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-73	Gasolina regular		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-80	Baterías para autos		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-81	Materiales de alarma	8204	20,00	20,00	100,00
850-800-82	Piezas repuesto equipos de transporte.	8256	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-83	Reparación de extintores	8259	0,00	9,00	#¡DIV/0!
850-800-84	Cámaras y neumáticos	8209	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-85	Cerrajería	8205	430,00	0,00	0,00
850-800-86	Gas freón e insumos equipos .refrigeración.	8203	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-800-87	Alimentos		5,00	0,00	0,00
850-800-88	Medios de limpieza e higiene	8201	50,00	25,30	50,60
850-800-90	Insumos conteo/Manipulación.	8213	75,00	18,06	24,08

	efectivo				
850-800-92	Materiales mto y reparación. edif.	8212	270,00	0,00	0,00
850-800-94	Materiales de oficina	8208	1.200,00	1.038,42	86,54
850-800-95	Insumos de computación	8202	700,00	1.071,77	153,11
850-800-96	Materiales de iluminación		60,00	0,00	0,00
850-800-98	Otros medios materiales	8215 , 8266	100,00	261,08	261,08
850-800-99	Condiciones especiales de trabajo		10,00	0,00	0,00
850-900-	Otros gastos en divisas		2.975,00	2.830,16	95,13
850-900-06	Asistencia técnica recibida	8229	0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-12	Ropa y calzado	8128	600,00	548,24	91,37
850-900-14	Aseo personal	8129	20,00	6,08	30,40
850-900-16	Promoción	8307	100,00	63,84	63,84
850-900-70	Otros Gastos Eventos, Reuniones y Actividades		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-71	Alimentos y Serv. Gastronomía Eventos Reuniones y Otras Actividades	8221	60,00	58,00	96,67
850-900-75	Estimulación Moral a Trabajadores CUC		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-76	Alimentos y Serv. Gastronomía. Acciones Capacitación y Adiestramiento		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-77	Otros Gastos Acciones Capacitación-Adiestramiento		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-80	Otros gastos estimulación CUC	8111	2.165,00	2.154,00	99,49
850-900-87	Gastos admin. alimentos CUC		30,00	0,00	0,00
850-900-90	Recargos y descuentos Comerciales.		0,00	0,00	#¡DIV/0!
850-900-99	Otros	8316	0,00	0,00	#¡DIV/0!
*****	*****				
851- -	Intereses pagados		779.175,00	795.748,89	102,13
851-000-	Intereses pagados		779.175,00	795.748,89	102,13
851-000-11	Cuentas de Ahorro Ordinario	5151	34.610,00	38.392,80	110,93
851-000-21	Cuentas para futuro	5153	14.990,00	11.857,40	79,10
851-000-31	Cuentas 3% interés anual		910,00	916,89	100,76
851-000-51	Deposito a plazo fijo plan 04	5157	683.565,00	724.578,20	106,00
851-000-52	Plazos fijos pago adelantado	5183	0,00	0,00	#¡DIV/0!
851-000-61	Certificados de Depósitos MN	5158	45.100,00	20.003,60	44,35
*****	*****				
892- -	Otros gastos-consumo material		10,00	0,00	0,00
892-230-	Materiales auxiliares		10,00	0,00	0,00
892-230-38	Alimentos		0,00	0,00	#¡DIV/0!
892-230-39	Gastos admin. alimentos en CUP		10,00	0,00	0,00
*****	*****				
895- -	Otros gastos-salarios		18.615,00	18.505,57	99,41
895-000-	Otros gastos - salarios		18.615,00	18.505,57	99,41
895-000-02	Salario básico		11.885,00	11.834,96	99,58
895-000-06	Horas extras		0,00	0,00	#¡DIV/0!

895-000-08	Sustituciones		0,00	0,00	#¡DIV/0!
895-000-24	Contratación de personal		0,00	0,00	#¡DIV/0!
895-000-40	Descanso retribuido		1.600,00	1.541,97	96,37
895-000-60	Otras remuneraciones		0,00	0,00	#¡DIV/0!
895-000-99	Estimulación general		5.130,00	5.128,64	99,97
*****	*****				
896- -	Otros gastos-pagos al presup.		6.985,00	6.939,61	99,35
896-000-	Otros gastos-pagos al presup.		6.985,00	6.939,61	99,35
896-000-10	Aportes para la seg. social		2.330,00	2.313,21	99,28
896-000-50	Impuesto utilización fuerza trabajo		4.655,00	4.626,40	99,39
*****	*****				
898- -	Otros gastos-varios		300,00	0,00	0,00
898-899-	Otros gastos		300,00	0,00	0,00
898-899-84	Pago de la ley/24		300,00	0,00	0,00
898-899-98	Otros			0,00	#¡DIV/0!
TOTALES GASTOS			1.083.256,48	1.062.458,64	98,08
CUENTAS DE INGRESO					
CUENTA	DESCRIPCION		PLAN	REAL	
741- -	Servicios Bancarios Realizados CUP		660.350,00	738.466,13	111,83
741-000-	Servicios Bancarios Realizados CUP		660.350,00	698.101,81	105,72
741-000-33	Comisión transferencia fondos	2137 y 2140	200,00	495,50	247,75
741-000-36	Tasas sobre Préstamo Televisores	0126	300,00	971,61	323,87
741-000-37	TASAS SOBRE PREST PARA CONSTR.	0128	0,00	105.278,49	#¡DIV/0!
741-000-38	Intereses por Créditos a la población	0127	0,00	6.908,40	#¡DIV/0!
741-000-42	Intereses por financiamientos Concedidos	0149	0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-43	Intereses créditos TCP	0120	0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-45	Intereses-Préstamos-Agropecuarios.	0115, 0118	0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-46	Tasas sobre Préstamos Personales	0119,0125	603.670,00	526.121,34	87,15
741-000-47	Intereses-prestamos entidades	0113	0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-48	Servicios de Cuentas Corrientes	2101 y 2102	0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-56	Comisiones y otras tasas	2178, 0203,0202	8.430,00	8.586,53	101,86
741-000-58	Comisiones LGV	2124	28.300,00	32.585,75	115,14
741-000-60	Tarjeta de débito		0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-000-61	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111, 2117	0,00	1.895,00	#¡DIV/0!
741-000-70	Sobrantes en caja	2201	100,00	20,00	20,00
741-000-87	Servicios bancarios	2107	0,00	620,00	#¡DIV/0!
741-000-90	Seguridad social	2123	7.050,00	5.782,58	82,02

741-000-98	Otros ingresos	2299,2151,2164 2147, 2165	12.300,00	8.836,61	71,84
741-100	Comisiones		0,00	0,00	#¡DIV/0!
741-100-20	Comisiones por financiamientos a PJ	0201, 0202,0299			#¡DIV/0!
741-200-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUP		0,00	40.364,32	#¡DIV/0!
741-200-51	DEPOSITOS A PLAZO FIJO	2208		100,00	#¡DIV/0!
741-200-61	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS	2204		40.264,32	#¡DIV/0!
*****	*****				
750- -	Ingresos en divisas-BPA		565,00	449,28	79,52
750-000-	Comisiones		565,00	390,50	69,12
750-000-10	Cheque de viajero		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-000-18	Otras comisiones	0299	10,00	162,00	1620,00
750-000-20	Servicios bancarios	2138	0,00	1,50	#¡DIV/0!
750-000-21	Pago de tarjetas de crédito	2156	20,00	10,00	50,00
750-000-22	Pago remesas familiares	2140	30,00	0,00	0,00
750-000-30	Ajuste por tipo de cambio				#¡DIV/0!
750-000-31	Transferencias de fondos	2137	505,00	217,00	42,97
750-000-32	Ingresos por Ventas de cheques de gerencia	2111			
750-000-40	Billetes deteriorados		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-000-85	Comisiones por fideicomiso		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-100			0,00	0,00	#¡DIV/0!
		2102	0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-100-02	Servicios de Cuentas Corrientes	2101			
750-200-	Intereses ganados		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-200-20	BFI		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-401			0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-401-60	Ingresos por Depósitos Recibidos de otros bancos	2151,2162	0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-700-	INTERES CERTIF DEPOS. LIQ. CUC		0,00	58,78	#¡DIV/0!
750-700-21	DEPOSITOS A PLAZO FIJO USD		0,00	0,00	#¡DIV/0!
750-700-22	DEPOSITOS A PLAZO FIJO CUC	2208			#¡DIV/0!
750-700-62	CERTIFICADOS DE DEPOSITO CUC	2204	0,00	58,78	#¡DIV/0!
*****	*****				
751- -	Otros ingresos en divisas		0,00	0,00	#¡DIV/0!
751-100-	Otros		0,00	0,00	#¡DIV/0!
751-100-10	Llamadas telefónicas		0,00	0,00	#¡DIV/0!
751-100-90	Otros		0,00	0,00	#¡DIV/0!
*****	*****				
791- -	Otros ingresos		2.675,00	2.997,19	112,04
791-000-	Otros ingresos		2.675,00	2.997,19	112,04
791-000-10	Comedores y merenderos		5,00		0,00
791-000-80	Contravalor estimulación en	2215	2.165,00	2.154,00	99,49

	divisa				
791-000-90	Miscelánea	3207	5,00	2,34	46,80
791-000-93	Condiciones especiales de trabajo	2216	500,00	840,85	168,17
791-000-94	Indemnizaciones y Compensaciones				#¡DIV/0!
TOTALES INGRESOS			663.590,00	741.912,60	111,80
*****	*****				
	GANANCIA PLAN		-419.666,48		
	GANANCIA REAL		-320.546,04		
	COSTO X PESO PLAN		1,63		
	COSTO X PESO REAL		1,43		

Anexo No.8

A: Direcciones de la Oficina Central, Direcciones Provinciales y Sucursales.	INSTRUCCIÓN TRANSITORIA No. 343	
	Manual	246 - 250
	Fecha: 25 de Noviembre del 2011	
Asunto: Procedimientos y operatoria de las cuentas inactivas que serán cerradas y sus saldos se transferirán a ingresos.		

GENERALIDADES.

En cumplimiento a la Instrucción No. 6/2011 del BCC que establece que aquellas Cuentas de Ahorro de Personas Naturales que permanecen en estado inactivas por un período y saldo determinado, según se detalla en esta instrucción, serán cerradas, transfiriendo sus saldos por esta única vez, a una cuenta de ingreso extraordinario y dejando, para casos de reclamaciones, registro de las mismas. Este procedimiento sólo se realizará para las Cuentas de Ahorro en pesos cubanos (CUP).

Asimismo, pasarán a estado inactivas las cuentas sin movimientos en el término de hasta ciento ochenta días (180) para Personas Jurídicas, Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) y Personas Naturales autorizadas a ejercer otra forma de gestión no estatal y dos (2) años para las Personas Naturales procediendo a la contabilización del saldo de las mismas en la cuenta contable que corresponda según el tipo de cliente. Este procedimiento se realizará para las Cuentas de Ahorro en pesos cubanos (CUP), pesos cubanos convertibles (CUC) y dólares estadounidenses (USD).

En el caso de las Personas Jurídicas se exceptúan de clasificar como cuentas inactivas las cuentas asociadas a operaciones de financiamiento, (cuentas de financiamiento, cuentas plicas y las cuentas corrientes habilitadas para las cesiones de ingresos dados como garantía), así como las abiertas para operar fondos en fideicomiso, por ser cuentas internas del Banco.

De igual forma cumpliendo con el acuerdo del Consejo de Dirección del BCC relacionado con la aprobación de este procedimiento, para las cuentas que cumplen las condiciones que se detallan mas adelante en los puntos: 1.2,1.3 y 1.4.

CUENTAS INACTIVAS QUE SE CIERRAN.

1. Cuentas de Ahorros inactivas objeto de cierre y que serán transferidos sus saldos **por esta única vez** a una cuenta de Ingresos Extraordinarios:
 - 1.1. Cuentas de Ahorro con saldos menores a CUP 50.00 y 4 años o más sin movimiento.
 - 1.2. Cuentas de Ahorro con saldos de hasta CUP 150.00 y más de 10 años sin movimiento.

- 1.3. Cuentas de Ahorro transferidas a las Direcciones Provinciales independientemente del saldo que posean.
 - 1.4. Cuentas de Ahorro para entidades que han permanecido sin movimiento por al menos 2 años.
2. Cuando se instalen las versiones se cierran automáticamente las cuentas que cumplan con las condiciones anteriormente expuestas, y se transfieren sus saldos a las cuentas contables que correspondan.

Anexo No. 9

Información obtenida de la Sucursal 4862 Abreus

Cantidad de Clientes

Año 2011

DESCRIPCION	CANTIDAD
Cuentas de Ahorro	4225
Créditos personales	6984
Cuentas Corrientes	0
Total de Clientes	11209

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo No. 10

Información obtenida de la Sucursal 4862 Abreus

Cantidad de Clientes

Año 2012

DESCRIPCION	CANTIDAD
Cuentas de Ahorro	4761
Créditos personales	7193
Cuentas Corrientes	0
Total de Clientes	11954

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 11

Información obtenida de la Sucursal 4872 Horquita

Año 2011

Modelo 11-8.

DESCRIPCION	PLAN	REAL	PORCIENTO %
Ingresos	841 607.00	1 287 893.70	153.03
Gastos	397 741.85	409 054.47	102.91
Utilidades	443 865.15	878 839.23	197.88

Cantidad de Clientes

DESCRIPCION	CANTIDAD
Cuentas de Ahorro	1802
Créditos personales	1925
Cuentas Corrientes	5
Total de Clientes	3732

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo No. 12

Información obtenida de la Sucursal 4872 Horqueta.

Año 2012

Modelo 11-8

DESCRIPCION	PLAN	REAL	PORCIENTO %
Ingresos	1 079 610.00	1 078 603.16	99.91
Gastos	393 699.06	407 543.96	103.52
Ganancia	685 910.94	671 059.20	97.83

Cantidad de Clientes

DESCRIPCION	CANTIDAD
Cuentas de Ahorro	1866
Créditos personales	2000
Cuentas Corrientes	5
Total de Clientes	3871

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo No. 13

Información de los Gestores Sucursal 4862 Abreus

Año 2011

Gestores	Cobrado por Gestor en el año	Ingresado por Gestor en el año	Cantidad de Deudas Asociadas en el año	Cantidad de Préstamos Riesgo Alto Recuperados Gestores
002	262 752.30	47 295.41	5830	212
003	116 184.79	20 913.26	2876	141
005	350 958.92	63 172.61	5352	409
006	364 401.64	65 592.30	6329	631
Total Anual	1 094 297.65	196 973.58	20387	1393

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo No. 14

Información de los Gestores Sucursal 4862 Abreus

Año 2012

Gestores	Cobrado por Gestor en el año	Ingresado por Gestor en el año	Cantidad de Deudas Asociadas en el año	Cantidad de Préstamos Riesgo Alto Recuperados Gestores
002	257 863.42	46 415.42	5801	249
003	122 453.66	22 041.66	2823	135
005	299 209.01	53 857.62	5365	744
006	413 142.02	74 365.56	6408	330
Total Anual	1 092 668.11	196 680.26	20397	1458

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo No.15

A: Direcciones de la Oficina Central, Direcciones Provinciales, Sucursales y Cajas de Ahorro.	CIRCULAR	No. 547
	Manual	Varios.
	16 de Diciembre del 2011	
ASUNTO: Circular No. 5 del 14 de Diciembre del 2011 del BCC, sobre Tasas de Interés a partir del 20 de Diciembre del 2011.		



Dirección General de Tesorería

CIRCULAR No. 5/2011

A: Presidentes de los Bancos (Lista de destinatarios)

De: Director General de Tesorería del Banco Central de Cuba

REF.: Tasas de Interés pasivas a ser aplicadas a los depósitos de las personas naturales

Estimados compañeros:

El Banco Central de Cuba, en virtud del Artículo 17 del Decreto Ley No. 172 "Del Banco Central de Cuba" de 28 de mayo de 1997 y del Acuerdo No. 107/11 del Comité de Política Monetaria, ha decidido establecer las siguientes tasas de interés pasivas a ser aplicadas a los depósitos de las personas naturales:

Nivel de Tasas							
Plazos (meses)							
Moneda	A la vista	3	6	12	24	36	60
Peso cubano (CUP)	0,50	2,00	2,50	4,00	5,00	6,00	6,50
Peso convertible (CUC)	0,50	1,50	2,00	2,50	3,00	4,00	4,25
Dólar (USD)	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,75	1,90

No. DE REG. 1452
 FECHA 14-12-11
 HORA _____
 Firma _____