

TRABAJO DE DIPLOMA

EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Propuesta de Modelo Estratégico de Inclusión Financiera para la Población Cubana

Diplomante

Ana Alejandra González García

Tutoría

MSc. María Elena Ferreira Capote

MSc. Jorge A. González García



Facultad de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría

La Habana
2020

*A la memoria de mis abuelos
Aquilino González y Matilde García*

La gratitud es inmensamente hermosa, tener la dicha de poder expresarla y disfrutarla es algo único; por eso aprovecho para agradecer a todos aquellos que hicieron posibles este nuevo triunfo, en especial: A toda mi familia, la de sangre y la de corazón, que de una forma u otra aportaron su granito de arena, gracias por todo el cariño recibido.

A mis abuelos, Tata y Pipo.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio. Gracias por ser un gran ejemplo de esfuerzo, tenacidad y valentía. Es un orgullo y privilegio ser su hija.

Mamá, por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, gracias por los consejos, por los “te lo dije”, por las discusiones y las risas, gracias por tu apoyo incondicional cuando todo parecía complicado e imposible.

Papá, por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida. Gracias por tu empeño incansable para que este trabajo pudiera hacerse de la mejor manera, sin tu apoyo e infinitos conocimientos no hubieses sido posible.

A mis hermanos Titín y Héctor Manuel, por estar presentes y apoyarme, por el cariño, por los golpes, por malcriarme y acompañarme siempre.

A mi tía Chachi, por cada consejo y cada palabra que me sirvió de guía.

A mis amigas y amigos de la universidad, sin los momentos que hemos pasado juntos este viaje no hubiese tenido el mismo brillo. A mis amigas de la Lenin, gracias por estar y ser siempre mi apoyo.

A Daniel, pues con amor todo se puede, gracias por hacerme feliz siempre, siempre.

A los docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE, por su paciencia, dedicación y apoyo, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi formación profesional.

A mi tutora María Elena, por la dedicación y guía para llevar a cabo este proyecto.

Resumen

En la actualidad, los esfuerzos por incrementar el acceso a Servicios y Productos Financieros para amplios grupos poblacionales, excluidos de éstos, se ha multiplicado a nivel mundial. La Inclusión Financiera es una temática de muy reciente incorporación dentro de las materias de estudio que asumen los investigadores cubanos. El Modelo Estratégico de Inclusión Financiera, presentado en este trabajo, pretende aportar algunas ideas a los proyectos actuales relacionados con esta temática, proponiendo una herramienta que sirva de guía y, a su vez, coadyuve a sistematizar el complejo proceso de Inclusión Financiera de la población cubana. Para la concepción del mismo, se enunció como Problema Científico: ¿Qué factores objetivos y subjetivos, obstaculizan el proceso de Inclusión Financiera de la población cubana?

Se propone como Objetivo General realizar un diagnóstico preliminar, que permita diseñar el Modelo Estratégico de Inclusión Financiera para la población cubana, El Modelo, que tiene sus fundamentos en la Metodología del Marco Lógico, permite estructurar y presentar, de forma sistemática, esquemática y sencilla los Objetivos del proyecto de Inclusión Financiera para la población cubana, sus relaciones de causalidad y complementariedad en los diferentes niveles, así como los indicadores que permitirán evaluar el nivel y la calidad de su aplicación e impacto.

La aplicación de este Modelo, deberá incidir positivamente, en la eliminación de las barreras que hoy impiden u obstaculizan la Inclusión Financiera de la población cubana, lo que repercutirá en la incorporación activa, de cientos de ciudadanos, al consumo de productos y servicios, ofertados por el Sistema Bancario Nacional.

Abstract

At present, efforts to increase access to Financial Services and Products for broad population groups, excluded from them, have multiplied worldwide. Financial Inclusion is a subject of very recent incorporation within the study subjects assumed by Cuban researchers. The Strategic Model of Financial Inclusion, presented in this work, aims to contribute some ideas to current projects related to this issue, proposing a tool that serves as a guide, and at the same time, help to systematize the complex process of financial inclusion of the Cuban population. For the conception of it, it was stated as a Scientific Problem: What objective and subjective factors hinder the process of Financial Inclusion of the Cuban population?

It is proposed as a General Objective to carry out a preliminary diagnosis, which allows the design of the Strategic Model of Financial Inclusion for the Cuban population. The Model, which is based on the Logical Framework Methodology, allows structuring and presenting, in a systematic, schematic and simple way the Objectives of the Financial Inclusion project for the Cuban population, their causality and complementarity relationships at different levels, as well as the indicators that will make it possible to assess the level and quality of their application and impact.

The application of this Model should have a positive impact on the elimination of the barriers that today prevent or hinder the Financial Inclusion of the Cuban population, this will have an impact on the active incorporation of hundreds of citizens to the consumption of products and services offered by the National Banking System.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Fundamentación teórica	4
I.I Inclusión financiera. Conceptualización	4
I.II Tendencias internacionales de la Inclusión Financiera	9
I.III Indicadores que se utilizan para medir la Inclusión Financiera	14
I.IV Antecedentes de estudios sobre Inclusión Financiera en Cuba.....	16
I.V Técnicas y Herramientas.....	20
I.V.I Modelo de diagnóstico	20
I.V.II Matriz o Análisis DAFO.....	22
II.I.II Diagrama causa efecto	24
II.I.III Entrevista	24
II.I.IV Análisis documental	24
II.I.V Encuesta	24
CAPÍTULO II: Inclusión Financiera en Cuba	25
II.I Análisis de Involucrados	26
II.I.I Identificación de involucrados	27
II.I.II Clasificación de los involucrados.....	28
II.I.III Caracterización de los involucrados	28
II.I.IV Selección de involucrados directos	46
II.II Análisis del Problema	47
II.II.I Evaluación de indicadores	47
II.II.II Resultado de las Encuestas aplicadas	71
II.II.III Análisis de la Matriz DAFO	83
II.II.IV Diagrama Causa – Efecto.....	85
CAPÍTULO III: Propuesta de Modelo Estratégico de Inclusión Financiera para personas naturales.....	87
III.I Componente 1. Demanda de productos y servicios financieros apropiados y seguros. ...	88
III.I.I Objetivo No. 1: Conocer el Sistema Financiero Cubano, las Instituciones que lo componen, así como los productos y servicios que estas ofrecen.	91
III.I.II Objetivo No. 2: Identificar y comprender las ventajas y desventajas de los productos y servicios.	93
III.I.III Objetivo No. 3: Incorporar, en su actuar cotidiano, comportamientos financieros responsables.	100

III.II	Componente 2 Oferta de productos y servicios financieros acordes a la Demanda. .	105
III.II.I	Objetivo No. 1: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros adecuados.	106
III.II.II	Objetivo No. 2: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros accesibles.	108
III.II.III	Objetivo No. 3: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros seguros y estables.	111
	CONCLUSIONES	115
	RECOMENDACIONES.	117
	BIBLIOGRAFÍA.....	118
	ANEXOS.....	121

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los esfuerzos que se realizan a nivel mundial por incrementar el acceso a servicios y productos financieros, destinados a segmentos poblacionales excluidos de ellos, se incrementan considerablemente. El creciente interés por concebir Sistemas Incluyentes en el campo de las Finanzas, ha llevado a un grupo de investigadores a ocuparse de estas temáticas, lo que condujo al aumento de publicaciones, foros y debates enfocados en el tema. Nuestro país, aunque en menor medida, no se exceptúa de esta tendencia internacional, observándose un insipiente interés de académicos y entendidos en la materia, en aportar sus consideraciones al respecto. A pesar de no haberse sistematizado este estudio, los intentos por abordar la situación de la población cubana respecto al grado de Inclusión Financiera que posee, ya arrojan resultados concretos.

Existen suficientes evidencias que demuestran que, la movilización de los recursos financieros de la población cubana mediante el ahorro, así como, la colocación de los mismos en financiamientos destinados a segmentos poblacionales necesitados de liquidez, pudieran superar significativamente la cifra actual, existiendo un número importante de causas para ello. Entre las más comunes, que inciden negativamente en el acrecentamiento de la bancarización, resaltan el desconocimiento de los productos y servicios financieros que se brindan a la población, la escasa cultura financiera de un importante número de ésta, el diseño inadecuado de algunos productos y servicios, el temor por la incertidumbre ante los beneficios – perjuicios de las ofertas, así como, la falta de asequibilidad o complicados trámites para su adquisición.

Corresponde a las Instituciones Financieras Cubanas, en estrecha alianza con los Centros de Investigación y las Universidades, acometer la sistematización de esta tarea explorativa, mediante una estrategia única, que permita contribuir al cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible para el año 2030, así como, a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

El Modelo Estratégico de Inclusión Financiera, presentado en este trabajo, pretende aportar algunas ideas a los proyectos actuales relacionados con esta temática, proponiendo una herramienta que sirva de guía y, a su vez, coadyuve a sistematizar el complejo proceso de Inclusión Financiera de la población cubana.

Para la concepción del mismo, se ha enunciado el siguiente **Problema Científico**: ¿Qué factores objetivos y subjetivos, obstaculizan el proceso de Inclusión Financiera de la población cubana?

Para dar solución al Problema Científico definido, se plantea la siguiente **Hipótesis**: El bajo nivel de Inclusión Financiera de la población cubana está condicionado por seis factores fundamentales: 1-Desconocimiento del Sistema Financiero Cubano, las

Instituciones que lo componen, así como, los productos y servicios que éstas ofertan; 2- Bajo nivel de Educación Financiera y, en consecuencia, escaso dominio de las particularidades de los productos y servicios financieros que se ofertan; 3- Comportamientos financieros de la población, que no se ajustan a las necesidades de ésta; 4- Insuficiente accesibilidad a los productos y servicios financieros ofertados; 5- Oferta de productos y servicios financieros no adecuados; 6- Desconocimiento de las ventajas y garantías de los productos y servicios financieros ofertados.

Partiendo de lo anterior, se define como **Objetivo General**: Sobre la base de un diagnóstico preliminar, diseñar un Modelo Estratégico de Inclusión Financiera para la población cubana.

Para dar cumplimiento al Objetivo General se proponen los siguientes **Objetivos Específicos**:

- 1- Consultar las principales tendencias internacionales de Inclusión Financiera.
- 2- Determinar los factores que limitan la Inclusión Financiera de la población cubana.
- 3- Identificar las principales variables para incentivar el desarrollo de la Inclusión Financiera de la población cubana.
- 4- Proponer un Modelo Estratégico, que permita elevar el nivel de Inclusión Financiera de la población cubana.

En concordancia con los objetivos enunciados, el Trabajo se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: Fundamentación teórica. En el mismo se conceptualiza el término Inclusión Financiera, así como, los diferentes componentes vinculados a esta definición, partiendo de los disímiles enfoques hallados dentro del marco teórico referencial consultado. Se exponen un grupo de tendencias internacionales que desarrollan la temática, definiéndose, a partir de las variantes consultadas, los indicadores para medir el grado de Inclusión Financiera de la población cubana. Igualmente se presentan los Antecedentes de estudios sobre Inclusión Financiera en Cuba. Por último, se describen las diversas Técnicas y Herramientas utilizadas en la investigación,

Capítulo II: La Inclusión Financiera en Cuba. Partiendo de la Metodología del Marco Lógico, que sirve de fundamento para el desarrollo de la investigación, se presenta el Análisis, Identificación y Clasificación de los entes implicados, así como la Selección de los que se involucrarán directamente en el proceso indagatorio. Posteriormente y, dentro del Análisis del Problema, se realiza la valoración de los Indicadores para evaluar el nivel de Inclusión Financiera de la población cubana, arribándose a conclusiones a partir de los resultados obtenidos. A la postre, se exponen los resultados de las Encuestas aplicadas, así como, las conclusiones arribadas del examen de las respuestas.

Capítulo III: Propuesta de Modelo Estratégico de Inclusión Financiera para personas naturales. La estructura del Modelo propuesto se expone, partiendo de dos

Componentes Bases, que a su vez se dividen en Objetivos, los que se materializan a través de Estrategias, quedando como sigue:

Componente 1. Demanda de productos y servicios financieros apropiados y seguros.

Objetivo No. 1: Conocer el Sistema Financiero Cubano, las Instituciones que lo componen, así como los productos y servicios que estas ofrecen. Estrategia: Promover el conocimiento del Sistema Financiero Cubano, sus Instituciones, así como, los productos y servicios que estas ofertan.

Objetivo No. 2: Identificar y comprender las ventajas y desventajas de los productos y servicios. Estrategia: Fortalecer la Educación Financiera para una mejor comprensión y uso de los productos y servicios que ofertan las Instituciones Financieras.

Objetivo No. 3: Incorporar comportamientos financieros responsables. Estrategia: Estructurar acciones que tributen al cambio de las conductas financieras.

Componente 2 Oferta de productos y servicios financieros acordes a la Demanda.

Objetivo No. 1: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros adecuados. Estrategia: Garantizar el diseño de productos y servicios financieros sobre la base de las necesidades objetivas de los usuarios (Demanda).

Objetivo No. 2: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros accesibles. Estrategia: Asegurar la sostenibilidad del acceso a los productos y servicios financieros, de forma eficiente y segura.

Objetivo No. 3: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros seguros y estables. Estrategia: Instituir vías y mecanismos efectivos de protección y defensa de los clientes.

En lo sucesivo, se intentará describir los componentes del Modelo de Inclusión Financiera propuesto, partiendo de la organización metodológica antes comentada. Su estructura se sintetiza en un diagrama lineal, que facilita su comprensión visual, además que sitúa en orden jerárquico cada uno de sus elementos.

CAPÍTULO I: Fundamentación teórica.

I.I Inclusión financiera. Conceptualización.

En la actualidad, los esfuerzos por incrementar el acceso a Servicios y Productos Financieros para amplios grupos poblacionales, excluidos de éstos de forma total o parcial, se ha multiplicado a nivel mundial. Existe un interés creciente por diseñar e implementar "Modelos Financieros Incluyentes". En concordancia con lo anterior, han aumentado los estudios y publicaciones enfocadas a estos temas, con sus correspondientes debates, que analizan y polemizan sobre aspectos específicos.

En las últimas décadas, muchos países han desarrollado iniciativas con vistas a ampliar la oferta de productos y servicios financieros regulados a segmentos de la población tradicionalmente desatendidos por los Sistemas Financieros nacionales. La causa inicial y subyacente se halla en que, en sus orígenes, los Bancos generalmente, como parte de la naturaleza del negocio financiero, orientaban sus servicios a los estratos de mayores ingresos de la población. Hoy los enfoques son diferentes, por lo que la filosofía de servicios se masifica cada vez más.

La formulación de las Metas de Desarrollo del Milenio, firmada por los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas, ha dado un importante impulso a la Inclusión Financiera, como herramienta del desarrollo humano.

A pesar de los esfuerzos por crear definiciones, los responsables de políticas públicas de varios países han coincidido en la necesidad de identificar los elementos esenciales que distinguen este término y evitar, de momento, la discusión sobre cuál debe ser la definición universal. Por tal razón, ha sido aceptada la idea de desarrollar un marco conceptual bajo el cual, cada país pueda determinar su propia definición de Inclusión Financiera, basado en las características distintivas de cada uno.

Mientras el consenso sobre la importancia de la Inclusión Financiera se incrementa a nivel global, no existe el mismo consenso sobre su definición. Se presentan diferentes términos, en calidad de equivalentes, para referirse a ésta, entre los que resaltan Alfabetización Financiera, Capacidad Financiera, Educación Financiera y Bancarización.

La Alfabetización Financiera (AF), es un término que recientemente se ha considerado como factor determinante de las Decisiones Financieras. La bibliografía referente a la AF muestra una correlación positiva entre la Educación Financiera y las Decisiones Financieras saludables, como: ahorrar para el retiro, no endeudarse, entre otras (Lusardi 2014). Los estudios muestran que la AF es relevante y que su efecto es superior que el encontrado en los análisis empíricos.

Para entender la definición de AF, es importante reconocer los conceptos alfabetización y analfabetismo, los cuales se originaron al concluir la Segunda Guerra Mundial. En el año de 1948 la Organización de las Naciones Unidas (ONU), adoptó la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la cual representa "un estándar común a ser alcanzado por todos los pueblos y naciones"(ONU 1948). Los Derechos Humanos son "el reconocimiento de la dignidad inalienable de los seres humanos"(ONU 1948). En el

artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos se expresa: “toda persona tiene derecho a la educación y esta debe ser gratuita y obligatoria, como mínimo en la instrucción elemental y fundamental”(ONU 1948). “... la educación deberá estar enfocada en el desarrollo de la personalidad humana y las libertades individuales, con el objeto de promover la tolerancia, la amistad y la paz entre las naciones, grupos étnicos y religiosos”(ONU 1948).

Teniendo claro que la educación es un derecho y que los conceptos de alfabetización y analfabetismo son inherentes a la educación, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), asocia la alfabetización con las transformaciones de la sociedad y las exigencias crecientes que ella presenta a las personas, para ingresar y permanecer en la cultura escrita. Para comprender este concepto es fundamental reconocer que el analfabetismo está asociado a las condiciones estructurales de la sociedad, “su reproducción está vinculada a las condiciones de pobreza y a la negación de acceso a la educación de calidad para toda la población”(Lestage 2012).

Partiendo de lo anterior, podemos considerar a la AF, como la puerta de entrada al aprendizaje financiero, componente inicial e imprescindible para el logro efectivo de una Inclusión Financiera consecuente de la sociedad, pero nunca como un término análogo.

La Capacidad Financiera (CF), se registra, mayoritariamente, en la literatura especializada, como las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones”. Esta definición responde a un enfoque empresarial y se aleja del matiz sociológico que exige el concepto de CF, visto como IF.

Por su parte, Marrero plantea que la CF se define “como la habilidad y oportunidad de poder utilizar el conocimiento y habilidades implicados en la alfabetización financiera. También se puede definir como el conjunto o combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, con la oportunidad de aplicarlas”(Marrero Barbat 2017). Esta definición, aunque más abarcadora en la pretensión de homologarla con IF, también adolece de un enfoque integral que incluya, no solo el lado de la demanda, sino la oferta en su papel decisorio.

Sin embargo, la Educación Financiera, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), “...es el proceso por el cual los consumidores financieros mejoran su comprensión de los productos, conceptos y riesgos financieros y, a través de la información, la enseñanza y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y confianza precisas para: adquirir mayor conciencia de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber a dónde acudir para pedir ayuda, adoptar otras medidas efectivas para mejorar su bienestar financiero.” (OCDE 2005).

Otro autor lo define como “el proceso mediante el cual los consumidores e inversionistas mejoran su conocimiento sobre aquellos conceptos y productos financieros; y mediante la información, instrucción y orientación objetiva, desarrollan las habilidades necesarias y la confianza para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieras que

les permitan tomar decisiones correctas, así como saber a quién y dónde recurrir por ayuda” (García, Grifoni et al. 2013).

El término Bancarización tiende a relacionarse con el acceso de los agentes económicos al crédito. Sin embargo, como define Claudia Tafur, “se trata de un concepto más amplio que hace referencia al acceso a todos los servicios financieros disponibles. La bancarización es a su vez una herramienta clave para los países en vía de desarrollo, en tanto juega un papel significativo frente a la reducción de la pobreza, razón que la ha convertido en un tema de gran importancia para las economías de Latinoamérica (Tafur Saiden 2009). Definiciones menos acabadas lo catalogan como la posibilidad de que “alguien o algo, como un grupo social o un país, desarrolle o resuelva las actividades económicas a través de los bancos”(Economipedia 2016) o el “grado y el nivel de utilización que una población dentro de una economía hace de productos y servicios bancarios (BBA 2011).

Examinado estos cuatro conceptos, se puede afirmar que, indudablemente, los mismos inciden en el proceso de Inclusión Financiera, por los elementos que los determinan, pero no son sinónimos de ella. Para argumentar esta afirmación se tiene en cuenta los criterios de disímiles instituciones y autores que, en la actualidad, han realizado investigaciones y plantean diferentes iniciativas con el propósito de definir un concepto de IF. En aras de sintetizar los aspectos que son comunes en estas definiciones, se expone un resumen de estos criterios.

En su primer informe de inclusión financiera, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México (CNBV 2009), ofrece tres definiciones de inclusión financiera.

En primer lugar, expresa que es “tener acceso a un conjunto de productos y servicios financieros asequibles, de alta calidad, disponibles dentro de una proximidad física y sustentable, que incluyen: crédito, ahorro, seguros, sistema de pagos y pensiones, así como educación financiera y protección al consumidor”.

En segundo lugar, la CNBV, enuncia que la inclusión financiera es “el acceso universal y continuo de la población a servicios financieros diversificados, adecuados y formales, así como a la posibilidad de su uso conforme a las necesidades de los usuarios para contribuir a su desarrollo y bienestar”.

En tercer lugar, la CNBV, considera que la inclusión financiera se refiere “al acceso y uso de un portafolio de productos y servicios financieros que llega a la mayor parte de la población adulta con información clara y concisa para satisfacer la demanda en aumento, bajo un marco regulatorio apropiado”. En esta definición se destaca el carácter multidimensional de la inclusión financiera, y se señalan cuatro componentes: acceso, uso, protección al consumidor y educación financiera.

Para el Consejo Nacional de Inclusión Financiera de México (CONAIF 2012), en el cuarto informe, este término queda definido, como “el acceso y uso de servicios financieros desde una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera para mejorar las capacidades financieras de todos los segmentos de la población”.

También en este cuarto informe, se define la inclusión financiera como “una condición en la cual todas las personas en edad laboral tienen acceso a un conjunto completo de servicios financieros de calidad que incluyen servicios de pago, ahorros, créditos y seguros”(CONAIF 2012).

Las definiciones referenciadas con anterioridad, concuerdan, en que la inclusión financiera se refiere a la posibilidad de contar con acceso a una gama de productos y servicios financieros. De igual manera, establecen que es necesario contar con formas de Educación Financiera y mecanismos de Protección al Consumidor. Finalmente, las definiciones califican las características mínimas que deben tener los servicios financieros: accesibilidad, calidad, disponibilidad, y sustentabilidad.

Por su parte World Bank define a la IF como un “acceso amplio de servicios financieros en donde hay una ausencia de barreras en precio para el uso de dichos servicios”(Bank 2008).

El Banco Central de Brasil señala que la IF es “la provisión de acceso a servicios financieros diseñados a las necesidades de la población”(CNBV 2010).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) por medio del subgrupo Red Internacional de Educación Financiera (INFE, por sus siglas en inglés), definen la IF como: “Proceso de promoción de un acceso asequible, oportuno y adecuado a una amplia gama de servicios y productos financieros regulados y la ampliación de su uso hacia todos los segmentos de la sociedad mediante la aplicación de enfoques innovadores hechos a la medida, incluyendo actividades de sensibilización y educación financiera con el objetivo de promover tanto el bienestar financiero como la inclusión económica y social”(García, Grifoni et al. 2013).

Sin embargo, la Asociación Global para la Inclusión Financiera (GPFI) y el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP), se refiere a la IF como “una situación en la que todos los adultos en edad de trabajar, incluidos aquellos actualmente excluidos del sistema financiero, tienen acceso efectivo a los siguientes servicios financieros provistos por las instituciones formales: crédito, ahorro (incluyendo cuentas corrientes), pagos y seguros”(CGAP 2014).

También, se conceptualiza la IF de un país en el portal de micro finanzas del CGAP como “el acceso a los distintos productos financieros por parte de la población de forma segura, adecuada y eficaz. El objetivo principal de la IF es poseer un mercado financiero responsable que abarque toda la población con los menores costes posibles”(Nuñez Tabales and Ortiz Montes 2017).

Según Marrero la IF es “el acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada donde se garantice la calidad de los mismos y se promueva la educación financiera para mejorar las capacidades financieras de todos los segmentos de la población y con esto elevar su nivel de vida” (Marrero Barbat 2017).

Para Borrás, la IF debe garantizar que “todos los sujetos económicos tengan fácil acceso y utilicen con sistematicidad los servicios financieros, que estos se correspondan con las necesidades financieras de los usuarios y que exista una cultura financiera de los usuarios que les permita elegir las mejores alternativas” (Borrás and Ricardez 2017).

La Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), en su IV Reporte de Inclusión Financiera 2018, sigue la definición dada por el Banco Mundial, y expresa que la IF es “el acceso que tienen los agentes económicos (personas, familias, empresas) a una gama de productos y servicios financieros útiles y asequibles que satisfacen sus necesidades, como transferencias, pagos, crédito, ahorro, seguros, etc. formales y de calidad; así como también de su uso bajo un marco de estabilidad financiera para el sistema y los usuarios”(FELEBAN 2018).

En la mayor parte de las definiciones consultadas se encuentran presentes los términos uso y acceso, los cuales son dos de los componentes que forman parte de la inclusión financiera.

La Alianza para la Inclusión Financiera (AFI) considera que la IF se fundamenta en los siguientes elementos: acceso, uso, calidad e impacto de los productos y servicios financieros(AFI 2011). A continuación, se muestra una breve definición de los mismos:

1. Acceso: se trata del desarrollo de capacidades para la utilización efectiva de los productos y servicios financieros.
2. Uso: se refiere a la utilización de los productos y servicios financieros de una forma sostenible.
3. Calidad: que los productos y servicios ofertados estén en dependencia de las necesidades de los clientes.
4. Impacto: influencia positiva de los productos y servicios bancarios sobre el bienestar de los clientes.

La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) coincide en la conceptualización, de estos componentes, con lo expuesto por la Federación Latinoamericana de Bancos en su IV Reporte de Inclusión Financiera (FELEBAN 2018), que, siguiendo el criterio del Banco Mundial en ese año, incorporar la calidad como otro componente de la IF, estos se conceptualizan de la forma siguiente:

1. Acceso: Es la dimensión que hace referencia a la existencia de puntos de atención e infraestructura, tomando en cuenta la penetración geográfica de los mismos y una oferta de servicios de calidad que se encuentra al alcance de la población.
2. Uso: Se refiere a la adquisición o contratación, por parte de la población, de uno o más productos o servicios financieros sean digitales o no, así como a la regularidad y frecuencia de uso estos medios para realizar operaciones financieras.
3. Calidad: Se refiere a la existencia de productos y servicios financieros que se ajustan a las necesidades de la población. Asimismo, a la eficiencia que tiene la tecnología digital de evitar los riesgos de interrupción de servicios y del extravío de datos, incluida las instrucciones de pago, así como el riesgo de que una transmisión digital y el almacenamiento de datos generen una violación de la privacidad o de la seguridad.
4. Protección al consumidor: Se refiere al establecimiento de las pautas y estándares al cual deben estar regidos los productos y servicios financieros digitales o no, de tal manera que garantice la transparencia de información y el resguardo de los datos del consumidor.

5. Educación financiera: Se refiere a las aptitudes, habilidades y conocimientos que la población debe adquirir para estar en posibilidad de efectuar un correcto manejo y planeación de sus finanzas personales, así como para evaluar la oferta de productos y servicios financieros; tomar decisiones acordes a sus intereses; elegir productos que se ajusten a sus necesidades, y comprender los derechos y obligaciones asociados a la contratación de estos servicios.

Luego de analizados los conceptos citados anteriormente, se define Inclusión Financiera de las Personas Naturales como:

Posibilidad, sobre la base de una instrucción financiera apropiada, del acceso universal y continuado de la población, a servicios y productos financieros diversificados, disponibles permanentemente, próximos geográfica y tecnológicamente, adecuados a sus necesidades específicas, formales, regulados y seguros, que contribuya a su desarrollo y bienestar.

Para la presente investigación la IF consta de dos Componentes:

Primero: Demanda de productos y servicios financieros apropiados y seguros, que se desglosa en tres Variables: Conocimiento, Comprensión y Comportamiento.

Segundo: Oferta de productos y servicios financieros acordes a la Demanda, que se desglosa en tres Variables: Adecuación, Accesibilidad y Seguridad.

A su vez, cada una de las Variables poseerá un Objetivo Específico a cumplir por los actores implicados.

Conocimiento: Conocer el Sistema Financiero Cubano, las Instituciones que lo componen, así como los productos y servicios que estas ofrecen.

Comprensión: Identificar y comprender las ventajas y desventajas de los productos y servicios.

Comportamiento: Incorporar comportamientos financieros responsables.

Adecuación: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros adecuados.

Accesibilidad: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros accesibles.

Seguridad: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros seguros y estables

I.II Tendencias internacionales de la Inclusión Financiera.

La Inclusión Financiera es una parte importante en el proceso de la inclusión social y en años recientes se han abarcado estos temas en las agendas políticas de prioridad en distintos gobiernos a nivel global, dentro de estos se destacan, la India, Chile, Brasil y México, que han diseñado las políticas públicas de la IF, y se encuentran publicando documentos y organizando conferencias de cómo ofrecer más servicios financieros a más personas.

En 2011, el Banco Mundial puso en marcha la base de datos Global Findex, con una periodicidad de tres años, la cual estudia exhaustivamente, en todas las regiones del mundo, el nivel de IF, mostrando las modalidades que usan las personas para ahorrar, solicitar préstamos, realizar pagos y gestionar riesgos.

La base de datos Global Findex se ha convertido en un pilar de los esfuerzos globales dirigidos a promover la IF. Los datos ofrecen abundante información para profesionales del desarrollo, funcionarios encargados de formular políticas y académicos, y están ayudando a supervisar los avances en relación con el objetivo del Banco Mundial de lograr el acceso financiero universal para 2020 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Felsenthan and Hahn 2018).

El informe Global Findex es la base más relevante en IF, ya que cuenta con cientos de miles de entrevistas representativas a nivel global, creando cientos de indicadores para más de 140 países (Carballo 2018). “Los datos del Findex representan el acceso y uso efectivo de los servicios financieros pues, si bien puede haber muchas cuentas o productos colocados en una economía, si su población no los reconoce o informa utilizarlos, no podemos hablar de inclusión financiera efectiva” (Carballo 2018).

A nivel global, unos 3.800 millones de adultos informaron tener una cuenta en un banco o un proveedor de dinero móvil en 2017. Esto es el 69% de la población adulta del planeta. En términos absolutos implica que unos 1.200 millones de adultos se bancarizaron desde 2011 y 515 millones desde 2014 (Nuñez Tabales and Ortiz Montes 2017).

Felsenthal y Hahn hacen un análisis por diferentes regiones del mundo sobre la inclusión financiera, basado en los datos publicados en el 2017 por Global Findex. Estas regiones son: África al sur del Sahara, Asia Oriental y el Pacífico, Europa y Asia Central, América Latina y el Caribe, Oriente Medio y el Norte de África, Asia Meridional. “Mientras en algunas economías el número de titulares de cuentas ha aumentado considerablemente, en otros lugares se han registrado progresos más lentos, a menudo limitados por grandes disparidades entre hombres y mujeres y entre ricos y pobres. En las economías en desarrollo, la diferencia entre los hombres y las mujeres se mantiene inalterable en 9 puntos porcentuales desde 2011” (Felsenthan and Hahn 2018).

En América Latina (AL) y el Caribe, países como México, Brasil y Colombia fueron, a partir del año 2009, los primeros en elaborar informes anuales de IF y en introducir el tema como punto de interés central en sus agendas. Los demás países de la región lo han hecho paulatinamente.

En el año 2009 la CNBV de México modificó su Plan Estratégico para incluir la IF en sus objetivos y estableció una “Unidad para el Acceso a Servicios Financieros” para definir y medir la IF. La estrategia se formuló en torno a cuatro objetivos: el diseño de indicadores para determinar el acceso y uso de los servicios financieros; la regulación que promueva la IF derivada de las métricas y de los nuevos modelos de negocio; la medición del avance de las políticas implementadas y de su impacto; y la disseminación de resultados.

En febrero de 2014, se creó en Perú la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, con la finalidad de elaborar y dar seguimiento a la Estrategia Nacional de Inclusión

Financiera, promulgada en julio de 2015, donde se establecieron las principales líneas de acción (ahorro, financiamiento, seguros, protección al consumidor, educación financiera y grupos vulnerables), actividades e indicadores, con el objetivo de que el país alcance en el año 2021 elevados estándares de IF.

En abril de 2014, el Senado de Uruguay aprobó el Proyecto de Ley por el que se fijan los mecanismos para promover la IF y el uso de tarjetas de débito y crédito. La estrategia de IF decretada tiene como principales objetivos, la universalización de derechos y la transformación y modernización del sistema de pago. Mediante estos objetivos se pretende promover el acceso universal a los servicios financieros, fomentar la competencia y eficiencia del sistema de pago y la promoción del uso de medios de pagos electrónicos en sustitución del efectivo.

En los datos que recogen los tres informes de la Global Findex hasta el 2018, se evidencia que la IF en América Latina y el Caribe se ha apoyado en las nuevas tecnologías, entre las cuales se encuentran: Banca Móvil, los Sistemas de pagos electrónicos y los Corresponsales no bancarios. La idea de utilizar la Banca Móvil para realizar transacciones financieras, permite alcanzar a más personas actualmente excluidas del sistema, reduce el costo transaccional, abre el acceso a nuevos competidores en el sector financiero y permite crear nuevos roles para la distribución de servicios.

Asimismo, entre los programas más destacados de la región, que se basan en el uso de las nuevas tecnologías para llegar a más personas, se encuentran: “Cuenta Express”, “Celularízate” y “Transfer”, de México; “BBVA Móvil” y “Ahorro a la mano”, de Colombia; “Billetera Móvil”, de Bolivia; “Zuum”, de Brasil y “Mi Billetera Móvil”, de Argentina.

En relación al número de sucursales, cajeros automáticos y depósitos, la región de América Latina y el Caribe se encuentra a la par con economías en Asia, pero atrasadas en comparación con los países desarrollados y Europa del Este. En cuanto al número promedio de depósitos por cada 1000 adultos, las cifras de AL son similares a las de Asia y las de las economías avanzadas no pertenecientes al G-7, pero inferiores a las de Europa del Este y los países del G-7 (de la Torre, Ize et al. 2012).

La titularidad de Cuentas aumentó en casi todos los países en desarrollo. En México, el porcentaje de la población adulta subió de 27% en 2011 a 39% en 2014, pero este nivel está todavía muy por debajo de países como Brasil (68% de adultos con cuentas), Chile (63,3%), Venezuela (57%), Ecuador (46,2%), Uruguay (45,6%) y Panamá (43,7%) (FINDEX 2014).

Comparando el año 2014 respecto al 2011, “El cambio más acentuado en el acceso a los servicios financieros en la región proviene de Centroamérica, fundamentalmente de El Salvador, Guatemala, Panamá y Honduras, donde la titularidad de cuentas ha aumentado más de 50% entre 2011 y 2014”(Martínez 2015).

Sin embargo, continúa el atraso en términos absolutos, según datos del Banco Mundial en el Corolario de Global Findex (2014) ya que alrededor de 185 millones de personas, en América Latina y el Caribe permanecen sin acceso a los servicios financieros formales y el acceso de los hogares más pobres está por debajo del promedio mundial de las

economías en desarrollo (48%). El acceso sigue siendo irregular dentro de la región y de cada país de ésta, “donde los municipios más pobres y rurales siguen estando mayormente desatendidos. En Bolivia, Colombia, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y Perú, los niveles de acceso en áreas rurales están por debajo del 40%” (Olloqui, Andrade et al. 2015).

Olloqui y Andrade exponen que el incremento en el acceso no se ha traducido en un aumento del uso de servicios, son del criterio, que se comienza con pagos y transferencias para luego dar lugar a otros servicios financieros. Afirman estos autores que “solo el 11% de la población obtuvo un préstamo de una institución financiera en el año 2014 y menos del 7% en el grupo de ingresos más bajos, mientras que más del 32% obtuvo algún tipo de préstamo en general” (Olloqui, Andrade et al. 2015), incluidas las fuentes informales y familiares.

Otros autores como Trujillo y Navajas hablan de la cartera de crédito a nivel regional, afirmando que esta supera los 2.3 billones de dólares y alcanza a más de 220 millones de clientes, entre individuos y empresas; sin embargo, solo el 30% está destinado a las personas naturales, y que la proporción de la cartera de consumo es superior a la cartera hipotecaria, en la mayoría de los países de América Latina. Esta cartera oscila entre el 10% y 18% de la cartera total, con valores atípicos como es el caso de Venezuela alrededor del 5%, Bolivia con 11% y Jamaica con 34% (Trujillo and Navajas 2016).

Según Trujillo y Navajas “las tasas de interés reportadas también se encuentran muy por encima de las reportadas para otras carteras, y varían entre el 15% en países como Chile y Ecuador, al 26% en México” (Trujillo and Navajas 2016).

FELABAN afirma que “si bien resulta claro que la inclusión financiera es un objetivo común e importante para los diferentes países de América Latina, también es cierto que existe una alta heterogeneidad en los grados de avance” (FELEBAN 2015). Este alto grado de heterogeneidad demanda la creación de nuevas e innovadoras ideas en la región, de tal manera que fomenten un mayor alcance y uso de los productos y servicios financieros, así como diferentes programas y acciones encaminadas a la educación financiera.

Según Global Findex (2014), el nivel de IF en América Latina y el Caribe desde la visión del acceso y uso de servicios financieros, puede compararse con el de otras regiones del mundo, dado por la tendencia creciente de sus resultados, ya que el 62% de los adultos tenía una cuenta en el año 2014, frente a un 51% en 2011, mostrando Findex que para esta fecha, el acceso financiero en América Latina y el Caribe se encontraba en niveles similares a los de Europa, Asia Central y Asia del Sur, pero rezagado respecto a Asia Oriental y las economías desarrolladas. Este avance es una buena noticia para la región, pero no se ha dado en todos los países por igual (Martínez 2015).

Por su parte (Carballo 2018), presenta un resumen de los datos recogidos en el informe de la Global Findex 2017, comparándolos con los datos de los dos informes anteriores (2011, 2014), desde el punto de vista de los servicios financieros con más acceso y uso por la población: cuentas, crédito, tarjeta, así como las brechas fundamentales y potencial digital de la región de América Latina respecto a otras regiones del mundo, revelando que, la tendencia de la IF a nivel mundial es avanzar, aunque en América

Latina no se avanza al mismo ritmo que en las otras regiones analizadas. Por su importancia, a continuación, se expone la síntesis de estos servicios financieros.

El Global Findex 2017 muestra que el 54,4% de los adultos en América Latina y el Caribe tiene acceso a cuenta (aproximadamente 247,3 millones de los 454,7). Esto implica un incremento relevante comparado al 51,4% relevado en 2014 y el 39,3% del 2011. No obstante, aunque significativo, todavía 45,6% (207 millones) de la población adulta de la región se encuentra sin acceso al sistema financiero y se observa una desaceleración en 2017 con respecto a la tasa de crecimiento 2011-2014. También se redujo el ratio de personas que declaran realizar al menos una extracción o movimiento de su cuenta, pasando del 85,2% al 74,8% en 2017.

El número de adultos con cuenta que declara ser propietario de una tarjeta de débito se vio inalterado, al igual que en 2014 se sostuvo en 41% (en 2011 fue del 29%). Sin embargo, sí se redujo la proporción de personas que declara hacer uso de dicha tarjeta, pasando del 28% en 2014 al 24% en 2017. El número de personas que declara utilizar cualquier tipo de tarjeta de débito (titular o no) se contrajo del 32% al 29%. Las cifras de titularidad y uso de tarjetas de crédito también cayeron, del 22% al 19% y del 18% al 16% respectivamente.

En cuanto al acceso al crédito, los ratios muestran pérdida de dinamismo. Los encuestados que declaran tener un crédito vigente cayeron del 9,6% en 2014 al 5,2% en 2017. Los ratios para América Latina muestran también que las personas que pidieron dinero por cualquier motivo durante los últimos doce meses, cayeron de 42% en 2014 a 38% en 2017. Hay que resaltar que el ratio que informan haber pedido un crédito de una Institución Financiera se contrajo del 12% al 10%, mientras que aquellas que lo hicieron de algún familiar o amigo se incrementaron del 13% al 15%, denotando una profundización del financiamiento informal.

Al igual que a nivel global, persisten algunas desigualdades. La brecha por ingresos entre el 60% más rico y el 40% más pobre creció, pasando del 17,9% en 2014 al 20,5% en 2017. A su vez, mientras la brecha de género en el acceso se observó inalterada en 7% a nivel global y 9% en las economías en desarrollo, en América Latina se profundizó al pasar del 5,8% al 6,5%, con 58,6% de los hombres con acceso frente al 52% de las mujeres para 2017. La brecha de ahorro informal/ formal se redujo, pero sólo marginalmente (del 26,8% al 25%) como consecuencia de una caída más que proporcional en el ahorro total (pasó del 40,4% al 37,6%) que del formal (13,5% al 12,6%).

Si bien África Subsahariana fue la región que denotó el mayor porcentaje mundial de adultos con cuentas de dinero móvil (21% de los adultos, casi el doble que en 2014), América Latina se muestra prometedora en cuanto potencial digital. En la región, el 55% de total de adultos declaró tener un teléfono móvil y acceso a Internet, 15% por encima del promedio en las economías emergentes. A su vez, el ratio de adultos con cuentas de dinero móvil se incrementó notablemente pasando del 1,7% al 5,3%. El 18,8% de los bancarizados informó utilizar un teléfono celular o internet para acceder a su cuenta.

La proporción de adultos que tienen cuenta y usa el celular o Internet para operar a través de ella es aún mayor para economías específicas. Se destacan Brasil (18%), Argentina

(20,5%), Costa Rica (26%), Haití (30,1%) y Venezuela (40,2%). De igual modo, en países como Bolivia, Brasil, Colombia, Haití y Perú se efectuaron o recibieron hasta 8% más de pagos digitales que en 2014.

En las cifras referenciadas de los diferentes documentos y criterios autorales, se aprecia que si bien se ha avanzado en la IF en los últimos cinco años a nivel global, todavía existen disparidades, quedando rezagado los países de América Latina, donde existe una tendencia a la desaceleración de los resultados de los servicios y productos financieros de uso y acceso, principalmente de las cuentas, el crédito y las tarjetas, del 2017 respecto al 2014, aunque estos están alineados a las tendencias internacionales. Según demuestran los datos el nivel de IF es bajo en esta región, apostándose en el corolario del Global Findex 2017 por la digitalización financiera para incrementar estos niveles, siendo este un reto a nivel internacional.

Por supuesto, la tecnología digital por sí misma no es suficiente para aumentar la IF. Para asegurar que las personas se beneficien de los servicios financieros digitales, es necesario contar con un sistema de pagos bien desarrollado, una buena infraestructura física, regulaciones adecuadas y sólidas medidas de protección al consumidor. Además, los servicios financieros, sean digitales o analógicos, tienen que adaptarse a las necesidades de los grupos menos favorecidos, como mujeres, pobres y quienes usan por primera vez servicios financieros, que pueden tener menor nivel de alfabetización y conocimientos numéricos (Nuñez Tabales and Ortiz Montes 2017).

De manera general, la región de América Latina y el Caribe presenta bajos niveles de IF, destacándose bajos niveles de ahorro y en especial, en instituciones financieras formales; insuficiente uso de productos y servicios financieros, principalmente el crédito y la tarjeta de crédito; así como la falta de confianza por parte de la población, en el sistema financiero formal.

I.III Indicadores que se utilizan para medir la Inclusión Financiera.

La AFI es el referente global para los temas de IF, representa un punto de partida cuyo objetivo final es la implementación de políticas públicas que mejoren las condiciones de inclusión en los mercados financieros locales; su ventaja es ser una red global, cuya interacción genera sinergia en pro de la IF. El Grupo de Trabajo para la Medición de la Inclusión Financiera (FIDWG, por sus siglas en inglés), creado en 2009, fue el encargado de elaborar el Conjunto Principal de Indicadores de Inclusión Financiera.

Otros organismos como el Banco Mundial (BM) y el World Economic Forum (WEF) han contribuido también al mejor entendimiento de la IF, mediante estudios y reportes.

La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (SBIF), propuso una serie de indicadores que, aunque toma como base los indicadores propuestos por la AFI, permite un análisis más profundo puesto que incluye perspectivas socio-económicas, dígitas, distribución geográfica e ingreso en algunos casos.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), autoridad mexicana con autonomía técnica y facultades ejecutivas, es un órgano desconcentrado de la Secretaría de

Hacienda y Crédito Público, del cual se ha nutrido de herramientas y recursos para desarrollar e implementar estrategias de inclusión financiera exitosas.

Como principales fuentes de datos mundiales sobre inclusión financiera, se encuentra la Encuesta de Acceso Financiero (FAS, por sus siglas en inglés), del Banco Mundial y la Global Findex, del Fondo Monetario Internacional; ambos conjuntos de datos constituyen puntos de referencia en la creciente arquitectura de datos sobre IF que pueden utilizarse para realizar evaluaciones comparativas, sin embargo, existen diferencias entre ellas.

La Encuesta de Acceso Financiero, lanzada en septiembre de 2012, es la fuente más completa de datos mundiales sobre la oferta financiera comparables entre los distintos países y a lo largo del tiempo. Esta facilita el análisis de las tendencias de acceso a los depósitos, préstamos y seguros por parte de los hogares y las empresas a lo largo del tiempo y en los distintos países, y por tipo de proveedor de servicios financieros. La base de datos de la encuesta incluye indicadores geográficos y demográficos sobre el acceso y uso de los servicios financieros básicos, con periodicidad anual, de 187 jurisdicciones, que incluyen todas las economías del Grupo de los 20 (G-20) y abarcan un período de ocho años (2004-2011). La FAS es una de las tres fuentes de datos mundiales para el conjunto básico de indicadores de inclusión financiera del G-20, aprobados por sus líderes en la cumbre celebrada en Los Cabos en junio de 2012.

Las encuestas sobre la demanda (Global Findex), proporciona información importante sobre las diversas dimensiones de inclusión financiera. Global Findex tiene datos detallados sobre los usuarios de los servicios financieros que posibilitan una comprensión profunda y específica sobre la inclusión financiera desde una perspectiva personal. También incluye evaluaciones subjetivas sobre las barreras de acceso al financiamiento, desde la perspectiva de las personas. La base de datos del BM utiliza una muestra de aproximadamente 1000 encuestados para estimar el valor de los indicadores para todo el país, una manera eficaz en función de los costos para captar el panorama de la inclusión financiera en un país determinado.

Mediante Global Findex se puede elaborar una estimación del porcentaje de titulares de cuentas en el mundo, aunque la precisión de la estimación se ve afectada por el diseño de los muestreos, la redacción de las preguntas y los sesgos de las respuestas. Por lo tanto, estos indicadores tienen adjuntos errores estándares, que definen el rango dentro del cual caerían las estimaciones si se repitiera el mismo ejercicio.

Después de consultar diferentes fuentes e informes de organizaciones referentes al tema, Global Findex seleccionó un conjunto de indicadores, selección para la cual se tuvo en cuenta aquellos que se repetían. Los indicadores seleccionados son utilizados en la práctica internacional para medir la IF, sin embargo, fueron modificados en relación a las fuentes de datos que se posee; estos se pueden dividir en tres categorías: acceso, uso y calidad de los productos y servicios financieros.

Indicadores utilizados para la medición de la inclusión financiera a nivel internacional.

Acceso

1. Número de Sucursales por cada 1000 personas.

2. Número de Cajeros por cada 1000 personas.
3. Número de cajas en sucursales por cada 1000 personas.

Uso

4. Número de Cuentas de ahorro por cada 1000 personas.
5. Número de Depósitos a plazo fijo por cada 1000 personas.
6. Número de operaciones de cajas por cada 1000 personas.
7. Número de operaciones en cajeros por cada 1000 personas.
8. Número de servicios de banca telefónica por cada 1000 personas.
9. Número de servicios de banca telefónica por cada 1000 personas.
10. Número de créditos otorgados en un año por cada 1000 personas.

Calidad

11. Número de quejas y reclamaciones oficiales por cada 1000 personas.
12. Quejas de consumidores resueltas y cerradas (Porcentaje del total de quejas).

I.IV Antecedentes de estudios sobre Inclusión Financiera en Cuba.

La Inclusión Financiera es una temática de muy reciente incorporación dentro de las materias de estudio que asumen los investigadores cubanos. Pudiéramos señalar al año 2013, fecha en que se efectúa en La Habana, la XIX Asamblea del Grupo Regional de América Latina y El Caribe del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Banca Minorista (GRULAC), como el inicio de un incipiente interés por este tópico, por parte de algunos de los participantes en el evento. Se destacan como pioneros de la actividad investigativa, los trabajos presentados, dos años más tarde, por Lourdes Aintzane Delgado Corrons, representante del Banco Central de Cuba y Jorge Aquilino González García, quien fuera anfitrión del encuentro regional, en su calidad de miembro de la Junta Directiva del GRULAC y Director de Relaciones Internacionales del Banco Popular de Ahorro.

Ambos trabajos investigativos encuentran un perfil común dentro de las diferentes variables que componen este tema, concentrando se atención en la Educación Financiera, como pilar indispensable de la Inclusión Financiera. En el caso de Lourdes Aintzane, centra su atención en la propuesta de un proyecto para estructurar las acciones de educación financiera dentro del Banco Central de Cuba. Jorge Aquilino, por su parte, se orienta hacia una propuesta de estrategia de acción para introducir la Educación Financiera como parte del plan de estudio de las escuelas primarias.

A nuestro juicio, al margen de los aportes concretos que brindan cada uno de los trabajos, su mérito fundamental se halla, en haber realizado, por primera vez, un estudio de las tendencias internacionales actuales en materia de Inclusión Financiera, proceso que

conllevó a un obligado análisis teórico – conceptual de este tema, sentando de esta forma una pauta para posteriores trabajos.

En este primer trabajo de Lourdes Aintzane, “Estrategia para estructurar las acciones de educación financiera del Banco Central de Cuba”, presentado en el Evento de Eficiencia Bancaria convocado por el Centro Nacional de Superación Bancaria (CNSB), perteneciente al BCC, la autora se plantea como objetivo general, el diseño de una estrategia de Educación Financiera, que permita al BCC estructurar las acciones encaminadas a aumentar los conocimientos financieros, así como, seleccionar las herramientas más eficientes, designando un ente regulador (Delgado Corrons 2016). La estrategia se diseñó a partir del diagnóstico realizado a través de una encuesta de conocimientos financieros, aplicada a más de 700 personas en todo el país, vinculadas principalmente al BPA y el Centro de Ingeniería Genética y Biotecnológica (CIGB). A raíz de los resultados de la aplicación y procesamiento de las encuestas, la autora propuso una Estrategia de Educación Financiera (EEF) que permita el desarrollo de programas y materiales educativos de calidad, adecuados para diferentes sectores de la población, así como la elaboración de planes de acción que logren elevar la cultura financiera. La estrategia se diseñó para apoyarse en las tecnologías informáticas, de tal manera que permita incrementar el acceso, calidad y uso de los productos y servicios financieros para la población excluida financieramente, así como disminuir el costo de estos servicios.

En el caso de Jorge Aquilino, se plantea a través de su trabajo “La educación financiera en la edad escolar, propuesta de una estrategia de acción”(González García 2017), llevar de una forma sencilla y amena, basada fundamentalmente en actividades de corte lúdico, los primeros rudimentos de Educación Financiera, a niños de 3er grado de primaria. El trabajo aborda esta temática partiendo de la convicción de que inculcar estos conocimientos y habilidades desde edades tempranas es la vía más eficiente para una consecuente asimilación de los principios elementales que mueven la sociedad contemporánea en el campo de las relaciones monetario – mercantiles. Según el autor, explicar a los niños cómo llega el dinero al hogar, para qué es necesario el mismo y de qué forma podemos emplearlo racionalmente, son aspectos que facilitan la relación de éstos con la forma de pago más común en la sociedad en la que crecen.

Coincidentes en el tiempo, y aunque no desarrollados desde una perspectiva del análisis teórico de la Inclusión Financiera, sino enfocados en soluciones prácticas de problemas de accesos a los productos bancarios, aparecen propuestas de herramientas que tributan a la inclusión financiera de la población. Aunque no podemos ignorar los aportes prácticos que brindan estos trabajos, no consideramos a los mismos como parte de la sistematización de los estudios de la materia en cuestión, dado que en su texto no se evidencia una investigación consecuente de estos tópicos.

El trabajo titulado “Kiosko: Banca Remota para personas naturales” (Rodríguez Bravo 2016), presentado por Dian Rodríguez Bravo de BANDEC, es un claro ejemplo de lo anterior. Como principal objetivo, tiene la elaboración de un sistema que brinde nuevos servicios y permita una autenticación segura utilizando información de la Tarjeta RED y la Tarjeta Multibanca. La creación de esta nueva aplicación (Kiosko), brinda la posibilidad, solo al propietario de dicha tarjeta, de consultar su saldo, las 10 últimas operaciones realizadas, efectuar transferencias y pagos de servicios contratados, entre

otras funciones. Esta aplicación permite ahorrar tiempo a sus clientes, evitando la necesidad de hacer el pago de servicios en una oficina bancaria, posibilitando realizar los pagos desde una computadora personal. Kiosko se implementó y ha incorporado funcionalidades para hacer más fácil la gestión de pagos de servicios y consultas para los usuarios de las tarjetas RED de BANDEC. Es un proyecto que todavía admite actualizaciones, como pueden ser la conectividad a Internet y la actualización en función de agregar nuevas operaciones como la amortización de créditos desde los saldos en las tarjetas magnéticas.

Otro ejemplo de aportes de herramientas prácticas que tributan a la inclusión financiera de la población, lo constituye el trabajo presentado por Félix Alberto González Pérez, Mario Manuel Fernández Rodríguez y Carlos Sotolongo Alonso, titulado “Desarrollo de Canales de Pago Digitales en el BPA, una apuesta a favor de la Inclusión Financiera”, presentado en octubre de 2016 (Fernández Rodríguez, González Pérez et al. 2016). Los autores explican el esfuerzo que ha estado desarrollando el Banco Popular de Ahorro en la creación de un esquema de inclusión financiera, basado en la generación de canales digitales, que faciliten el acceso y reduzcan los costos de cualquier transacción, tanto para los clientes, como para la propia entidad. La primera propuesta es la Banca Virtual. Su desarrollo estuvo vinculado en sus inicios exclusivamente al sector empresarial. Como parte de la alta demanda del sector no empresarial, se logró que la Banca Virtual ampliara sus prestaciones, dejando de ser exclusiva para el grupo de usuarios que había sido concebida, logrando satisfacer demandas propias de las Personas Naturales y Trabajadores por Cuenta Propia, como uno de los sectores emergentes en nuestra economía. Entre sus funciones, se pueden mencionar las siguientes: ordenar transferencias, realizar los aportes al presupuesto, consultar disponibilidad de saldos de cada una de sus cuentas, acreditar la nómina de sus trabajadores domiciliados, solicitar la impresión de nuevas chequeras, emisión de estados de cuentas, entre otras.

El trabajo investigativo titulado “Plan de Acción para la Educación Financiera en la Dirección Provincial BANDEC, La Habana”, por la licenciada Lissette Pérez Font, constituye otra de las propuestas sobre esta temática (Pérez Font 2016). El trabajo tuvo como objetivo general: contribuir a elevar los conocimientos de educación financiera de los clientes, mediante un plan de acción. La autora aplicó una encuesta de 6 preguntas y un cuestionario de 5 preguntas, en las provincias de Artemisa y Mayabeque. Los resultados arrojaron la necesidad de incrementar los conocimientos de educación financiera en la población y el desconocimiento de los servicios que presta el banco asociado a las tecnologías (Virtual BANDEC, Banca Telefónica) por parte de la muestra. También se destacó la necesidad de los encuestados, al no poder contar con herramientas informáticas que les ayuden a estar mejor informados sobre temas financieros. Como respuesta a esta problemática, la autora expuso un plan de acción para la educación financiera, donde determinó las principales deficiencias y acciones para erradicarlas. Pérez señaló las siguientes deficiencias: falta de conocimientos financieros y del término educación financiera; poco uso de los servicios y productos financieros por los trabajadores por cuenta propia, cooperativas no agropecuarias y otras formas de gestión no estatal; insuficiente conocimiento de los servicios que presta el banco asociados a las tecnologías y falta de herramientas informáticas que ayuden a los usuarios a estar más informados. La autora pudo concluir que, a pesar de que se

cumplieron los objetivos propuestos, todavía queda camino por recorrer en cuanto a fomentar acciones para impulsar programas de EF que permitan tener personas más instruidas financieramente para enfrentar el nuevo escenario económico cubano.

Otras propuestas interesantes, que expone una temática muy ligada a la inclusión financiera de la población, sin llegar a su análisis particular, la constituye el trabajo titulado "Propuestas para la aplicación del microcrédito grupal en Cuba, a través del BPA", del autor Dr. C Carlos Manuel Souza Viamontes (Souza Viamontes 2016). El trabajo tuvo como objetivo general la elaboración de una propuesta de implementación del microcrédito grupal a emprendedores y negocios establecidos, mediante la intermediación del BPA. En el mismo se esbozó un plan para implementar el microcrédito grupal en la provincia de Camagüey, dándole gran importancia a la necesidad de conocer y divulgar la operatividad del microcrédito en Cuba, a través del BPA con participación en eventos, publicaciones, cursos y conferencias. El crédito está destinado a financiar la compra de materias primas, insumos, bienes y materiales de construcción y mano de obra, para acondicionar espacios y para cualquier fin que contribuya al desarrollo de la actividad que desempeñan los trabajadores por cuenta propia. Se creó un grupo de prueba, constituido por 5 personas que residen en el Reparto San Miguelito, del municipio Camagüey, lugar que se caracteriza por concentrar una gran cantidad de personas que llevan a cabo la actividad de alfarería. Este proyecto piloto tuvo como objetivo lograr una retroalimentación entre banco- cliente, de tal manera que se puedan conocer los resultados y poder adaptar el producto a las necesidades de los clientes.

En el año 2017, se publica, por la Editorial de la Universidad Veracruzana, en alianza con la Universidad de La Habana, el libro "Equidad y Desarrollo Sostenible. Oportunidades y Desafíos". En el mismo aparece un artículo de los autores Francisco Borrás Atienzar, Oscar Luis Hung Pentón y Jorge A. González García, bajo el título "La Inclusión Financiera en Cuba: desafíos de la banca comercial para el impacto en la equidad y el desarrollo sostenible" (Borras Atienzar, Hung Pentón et al. 2017). En éste trabajo se evidencian, por primera vez, los resultados de un estudio sistemático de esta temática, traducido en cifras reales y conclusiones objetivas del estado de la inclusión financiera en Cuba, pasando desde el sector empresarial estatal, los trabajadores por cuenta propia y las personas naturales. En el mismo se aborda la Inclusión Financiera como concepto y su efecto sobre la equidad y el desarrollo sostenible, así como el diagnóstico preliminar de este fenómeno en Cuba. El objetivo fue mostrar la importancia del estudio de esta temática en las condiciones de los cambios que actualmente acontecen en la economía cubana. El estudio aporta evidencias sobre los principales desequilibrios de la bancarización en Cuba, como expresión de la carencia de una estrategia de Inclusión Financiera. Igualmente expone las desigualdades en la Inclusión Financiera y las insuficiencias en la Educación Financiera de la población cubana.

Más recientemente se pueden encontrar algunos estudios que, presentados en marcos más estrechos o, en vías de publicación, demuestran el creciente interés de profesionales y estudiantes, en adentrarse en la investigación de esta temática. Algunos ejemplos los encontramos en los siguientes trabajos: "La Inclusión Financiera, retos para Cuba", de las autoras Adelfa Dignora, Katia Sayas Ramos y Lázara D. Muñoz (Dignora, Muñoz et al. 2017); "El relato audiovisual como vía para promover la Educación Financiera", del autor Jorge A. González García (González García 2017); "Diagnóstico

preliminar de la Inclusión Financiera en Cuba”, como tesis de grado del estudiante de la Facultad de Economía e la Universidad de La Habana, Arnoldo Marrero Barbat y cuyo tutor fuera el Dr. Francisco Borrás Atiénzar (Marrero Barbat 2017); “Educación financiera: Propuesta de una estrategia para Cuba”, de la autora Lourdes A. Delgado Corrons (Delgado Corrons 2016).

Algunos intentos de sistematizar los estudios sobre este tema se pueden encontrar en el transcurso del año 2018, destacándose la inclusión de éste como línea estratégica de desarrollo dentro del Convenio de Cooperación firmado entre la Fundación de las Cajas de Ahorro Alemanas para la Cooperación Internacional y el Banco Popular de Ahorro. El año 2019 sentó una pauta en la consolidación de los estudios de Educación e Inclusión Financiera en el país, toda vez que un grupo de estudiosos de la materia crearon un espacio para el intercambio y socialización de temas vinculados a la Inclusión y Educación Financieras.

I.V Técnicas y Herramientas

I.V.I Modelo de diagnóstico

El Modelo Estratégico de Inclusión Financiera que se presenta tiene sus fundamentos en la metodología de Logic Framework o Marco Lógico, desarrollado en su origen por León J. Rosemberg en 1969, para analizar las diferentes aristas de un problema y evaluar las opciones para solucionarlo. Desde entonces, dicha metodología ha sido utilizada en sus distintas versiones, por organismos internacionales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, así como, agencias evaluadoras a nivel mundial para el diseño, la planificación y la gestión de proyectos de desarrollo.

La Metodología de Marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Dicha herramienta de trabajo permite estructurar y presentar de forma sistemática, esquemática, lógica y sencilla los objetivos del proyecto y sus relaciones de causalidad y complementariedad en diferentes niveles, así como los indicadores que permitirán evaluar el nivel y calidad del logro alcanzado. La metodología toma en cuenta los supuestos en los que se desenvuelve un determinado programa y asegura que las acciones que se lleven a cabo estén alineadas con el logro de los objetivos y resultados que se persiguen.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.

- La no existencia de una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tuvieran una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto;
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

Cabe resaltar que la Metodología Marco Lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de una intervención; sea ésta, proyecto o programa.

La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso:

- Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).
- La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco

lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

El rigor y orden necesarios para estudiar una problemática específica aplicando la metodología de Marco Lógico, permite que la herramienta se pueda usar con ciertas variaciones de su forma original para analizar temas integrales, más complejos que un programa o proyecto. Para nuestro objetivo, esta metodología ha sido utilizada como referencia para estructurar un Mapa Estratégico a través del análisis de las diferentes aristas del proceso de Inclusión Financiera.

I.V.II Matriz o Análisis DAFO

Es una técnica ideada por Albert S. Humphrey en la década de los años 60 del siglo pasado y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico. DAFO es una sigla (acrónimo) que proviene de las cuatro primeras letras de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En inglés sería SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats).

La matriz DAFO, también conocida como FODA, a partir de un análisis cualitativo facilita la toma de decisiones de futuro, analizando la situación interna (debilidades y fortalezas) y las características externas (amenazas y oportunidades) de una empresa u organización. El principal objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas que ayudarán a establecer la estrategia adecuada en función de las características de una empresa y las del mercado en el que opera. Normalmente se realiza este tipo de análisis al inicio de nuevos proyectos pues permite establecer estrategias que ayudan a la viabilidad de este.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del DAFO Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivará del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la

organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico.

Resulta notorio resaltar que el DAFO se vincula habitualmente al entorno empresarial, pero realmente su utilización no está vinculada únicamente al mundo de los negocios.

Las personas físicas y asociaciones pueden beneficiarse de este análisis ante una decisión importante que marque su actuación en el largo plazo.

Por tanto, siempre que hay que tomar una decisión relevante que marque la estrategia a seguir a largo plazo, es recomendable realizar este análisis.

Conocer los riesgos asociados y las ventajas que tenemos ante esta situación prevista nos permite anticiparnos y decidir si continuamos adelante, reconducimos nuestra estrategia o desistimos.

Algunos escenarios en que puede ser útil su utilización son:

- Ante procesos de Cambio Personal. En procesos de coaching, como herramienta para validar si el objetivo del coaché es viable y/o qué estrategia seguir para conseguir el cambio deseado.
- Ante un cambio relevante en la estrategia de la empresa. Como parte de Plan Estratégico, su función es recopilar los puntos relevantes detectados tras realizar el análisis interno y el externo: competencia y mercado y entorno macroeconómico.
- Ante un nuevo proyecto. Como parte del análisis de viabilidad, su función es conocer la situación de partida y orientar sobre la estrategia a seguir en función de ello.

No obstante, y a pesar de la versatilidad de la herramienta, en la mayor parte de los casos su utilización más común, queda relegada al ámbito empresarial dentro del Plan estratégico.

Para el análisis de la herramienta Matriz DAFO se analizaron una serie de conceptos y maneras de proceder llegándose a la conclusión que estamos ante la herramienta analítica iniciadora del pensamiento estratégico, que permite que nos hagamos un esquema mental introductor, con el que realizar un análisis correcto de la situación competitiva de una empresa, organización o proyecto. Así, el método del análisis DAFO consiste en analizar el contexto competitivo de estos desde dos vertientes o entornos: externo e interno, facilitando la futura toma de decisiones.

II.I.II Diagrama causa efecto

Diagrama de Causa y Efecto (Cause Effect Diagrama). Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

II.I.III Entrevista

Es una guía de pregunta que propone un investigador para obtener determinada información a partir de una persona determinada con cierto nivel de conocimiento. Es de gran utilidad para el análisis de los problemas, es una técnica estructurada para recopilar información a partir de individuos aislados o en grupos con un propósito determinado. En la entrevista se tomará en cuenta la palabra, así como los gestos, reflexiones, opiniones y expresiones.

II.I.IV Análisis documental

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual, que se inscribe en el tipo de investigación exploratoria, descriptiva, etnográfica, teoría fundamental, pero que aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o multimétodo) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual.

II.I.V Encuesta

Es una técnica de recogida de información donde, por medio de preguntas escritas organizadas en un formulario impreso, se obtienen respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes o intenciones de un grupo más o menos amplio de personas; se emplea para investigar masivamente determinados hechos o fenómenos, para conocer opiniones de la población o de colectivos, ya que en su acepción más generalizada, la encuesta implica la idea de la indagación de grupos de individuos y no de sujetos aislados. Lo que interesa es conocer la situación general y no los casos particulares.

CAPÍTULO II: Inclusión Financiera en Cuba.

Existen suficientes evidencias que demuestran que la movilización de los recursos financieros de la población cubana, pudiera superar significativamente la cifra actual, influyendo un número importante de causas para ello. Entre las más comunes que inciden negativamente en el aumento de la bancarización, resaltan el desconocimiento de productos y servicios financieros que se brindan a la población, la escasa cultura financiera de un importante segmento de ésta, el temor por incertidumbre ante los beneficios – perjuicios de las ofertas, la falta de asequibilidad o complicados trámites para su adquisición, así como, el diseño inadecuado de algunos productos y servicios.

Se podría afirmar, siguiendo la tesis más aceptada por estudiosos del tema en la actualidad, que la limitada oferta de los servicios financieros y la escasa utilización de los mismos, son dos problemas que se complementan: mientras menos productos y servicios financieros se adecuan al cliente, menos se conocen y menos se confía en ellos. Es igualmente conocido que, en cualquier situación económica, algunos segmentos poblacionales demandan de productos y servicios financieros para balancear su economía doméstica, buscando alternativas no oficiales cuando se carecen de ofertas institucionales. Generalmente existe el criterio que los productos de ahorro son útiles para garantizar, en caso de eventualidades, el acceso a fondos monetarios. Otro de los objetivos clásicos del ahorro está en la celebración de eventos trascendentales.

Es una práctica habitual en las familias cubanas, realizar pequeños ahorros para diversos fines (cumpleaños, bodas, vacaciones, etc.), los que se guardan en el interior de las viviendas, de forma más o menos "segura" (alcancías, diversos escondites, cajas fuertes, etc.) y sin garantía alguna contra su pérdida, hurto o deterioro. Por otra parte, en nuestro país ha existido, de forma paralela, un mercado informal que cubre determinadas necesidades financieras de la población. En cierto modo, el mismo ha venido a suplir renglones muy específicos en los que no ha incursionado el Sistema Bancario, como es el caso del crédito comercial, y que se evidencia en las facilidades de cobro desplazado en el tiempo o por cuotas, para saldar la deuda de artículos adquiridos a oferentes no institucionalizados (ropa, aseo, calzado, alimentos, etc.). Estas bondades financieras, generalmente se realizan sin fines de lucro. Igualmente, aunque en menor escala, subsisten elementos que especulan con empréstitos rápidos, por los cuales cobran altas cuantías de interés. Este mercado ilegal posibilita el otorgamiento de sumas determinadas de dinero, sin pasar por los trámites establecidos para los Bancos Comerciales (verificaciones, garantías, etc.)

El comportamiento de la población ante la necesidad de recurrir a productos bancarios, fluctúa en dependencia de múltiples factores objetivos y subjetivos, que inciden directamente en su conducta. En el caso cubano, existe un grupo de elementos que han determinado los diferentes modos de actuar, y que, a juicio de la autora, se encuentran matizados por los cambios económicos y sociales ocurridos a partir del triunfo de la Revolución.

Realizando un análisis de las transformaciones acaecidas a partir de 1959, se resalta un conjunto de bondades ofrecidas a la población cubana, dentro de la cual se incluían personas de procedencia muy humilde (jornaleros, campesinos asalariados, desempleados e indigentes), los que, en su gran mayoría no tenían siquiera el derecho de acceder a los servicios y productos bancarios, denotándose en ello el primer elemento a considerar: carencia de una cultura bancaria y financiera en un por ciento considerable de la población.

Las Leyes de Reformas Agraria y Urbana, garantizaron la propiedad de las tierras y viviendas a quienes la trabajaban y habitaban, eximiendo del pago de alquiler, a una buena parte de ellos. Los precios fijados para la liquidación de la propiedad, fueron distribuidos en pequeñas mensualidades, ajustadas a los ingresos reales, por lo que no gravaban de forma significativa los ingresos familiares. Esto permitió, conjuntamente con la solvencia familiar garantizada a través de empleos fijos, que la gran mayoría de los ciudadanos no tuvieran que recurrir a las instituciones financieras en busca de financiamientos para honrar deudas morosas.

Como complemento a lo anterior, la nacionalización de la Banca Cubana trajo como resultado la contracción de transacciones financieras a personas naturales. Los Bancos se concentraron fundamentalmente en la actividad empresarial, sobre la base de un modelo económico totalmente diferente al existente.

En este capítulo se pretende realizar un análisis del comportamiento de la Inclusión Financiera de las Personas Naturales en Cuba, partiendo de la presentación del Modelo de Diagnóstico seleccionado para el estudio. En un segundo momento se expone, en resumida síntesis, la evolución del Sistema Financiero Cubano a partir de 1959, su Estructura actual, así como, principales proyecciones de desarrollo. Más adelante se realizará un diagnóstico sobre el nivel de Inclusión Financiera en el marco de las Personas Naturales, que se evidencia en la actualidad, partiendo de dos enfoques fundamentales: la Demanda y la Oferta. El primero derivado de las encuestas y entrevistas realizadas a una muestra poblacional, así como, la observación en campo. El segundo se fundamenta en entrevistas realizadas a directivos y especialistas bancarios y el análisis de los indicadores seleccionados.

La Metodología de Marco Lógico contempla dos etapas: identificación del problema y alternativas de solución y la etapa de planificación. De estas dos etapas, solo se desarrollará la primera debido a las características propias del trabajo y de la situación actual del país.

II.1 Análisis de Involucrados

La metodología marco lógico contempla como factor importante la participación de los principales involucrados desde el inicio del proceso, por lo tanto identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema y analizar sus dinámicas y reacciones frente al avance del proyecto, permitirá darle mayor objetividad al proceso de planificación y concitar acuerdos entre involucrados, al

considerar diversos puntos de vista y fomentar un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios.

Para ello se contemplará el estudio y participación del Banco Central de Cuba, así como los Banco Comerciales, Instituciones Financieras no Bancarias y Oficinas de Representación de Bancos e Instituciones Financieras Extranjeras Bancarias que conforman el Sistema Financiero Cubano. De igual forma juegan un papel fundamental las personas, independientemente de su inclusión en el Sistema Financiero Cubano. Se tomarán en cuenta además la participación de Ministerios y Organizaciones no Gubernamentales.

II.I.I Identificación de involucrados.

Esto significa conocer qué actor se movilizará con relación al proyecto, no sólo debe tenerse en cuenta la posición actual, sino que debe también considerarse la futura. Es conveniente utilizar un listado de actores, el que puede obtenerse a partir del conocimiento del grupo que está haciendo el proyecto o, utilizando un análisis de relaciones de acuerdo con el diseño del proyecto. Una vez hecho el listado es recomendable expresarlo en un diagrama como el que se representa en el esquema.

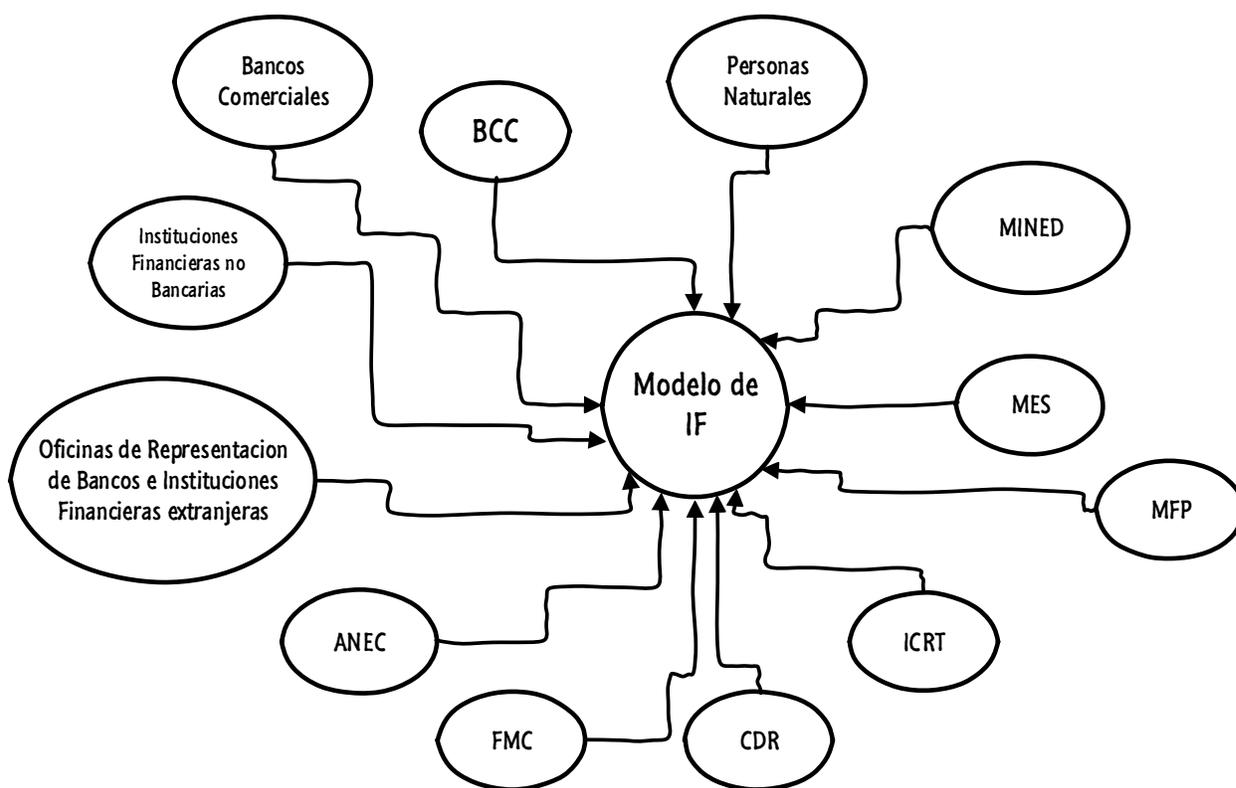


Figura 1: Involucrados directos

Fuente: Elaboración propia.

II.I.II Clasificación de los involucrados.

Implica agrupar a los involucrados de acuerdo a ciertas características comunes que los identifican y definen.

Sistema Financiero Cubano:

- BCC
- Bancos Comerciales
- Instituciones Financieras no bancarias
- Oficinas de representación de bancos extranjeros e instituciones no bancarias

Personas naturales:

- Clientes
- Posibles clientes

Ministerios e Institutos:

- Ministerio de Educación
- Ministerios de Educación Superior
- Ministerio de Finanzas y Precios
- Instituto Cubano de Radio y Televisión

Organizaciones no gubernamentales:

- Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC)
- Federación de Mujeres Cubanas (FMC)
- Comités de Defensa de La Revolución (CDR)

II.I.III Caracterización de los involucrados.

Para la caracterización de los Involucrados, se consultaron las Páginas WEB y Sitios Institucionales de cada uno de ellos, así como, la Plataforma Digital EcuRed, de los cuales se obtuvo la información expuesta en este trabajo.

Sistema Financiero Cubano.

El surgimiento de un Banco Central y del Sistema Bancario Nacional se remonta a épocas recientes. Tan solo en las primeras décadas del Siglo XX aparece el proyecto para su creación en el país; sin embargo, no fue hasta 1940 en que esta iniciativa toma forma jurídica en la Constitución de la República aprobada en ese año. El proyecto de establecer la Banca Central tomó 8 años más en plasmarse en Ley, en 1948, y 2 años después, en 1950, comenzó sus operaciones bajo el nombre de Banco Nacional de Cuba.

Después del triunfo revolucionario, en 1959, un hecho importante ocurrió con la aprobación de la Ley No. 930, en febrero de 1961, centralizando en el Banco Nacional

de Cuba, paralelamente, las funciones de Banca Central y toda la actividad de Banca Comercial existente entonces en el país. Un año antes, en 1960, se habían nacionalizado las entidades bancarias nacionales y extranjeras.

En virtud del Decreto Ley # 69 del 18 de mayo de 1983 es creado el Banco Popular de Ahorro, el primero fundado por la Revolución. Este surge como el Banco de la familia cubana, con el objetivo de fomentar el ahorro monetario en la población cubana.

Con el recrudecimiento de la situación económica del país, en los primeros años de la década del 90 debido, fundamentalmente, a los efectos de la crisis económica internacional, la desaparición del Campo Socialista como sistema en los países de Europa del Este y la desintegración de la Unión Soviética, sumado a ello la depresión de los precios del azúcar en el mercado internacional y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos de América, el Gobierno Cubano tomó la decisión de aplicar una estrategia económica que permitiera detener el brusco descenso experimentado en la economía hasta esa fecha y comenzar a revertirlo paulatinamente, mantener el equilibrio macroeconómico, perfeccionar el sistema productivo y de gestión existente y conformar un esquema propio de desarrollo, acorde con las necesidades y características del país.

Se llevaron a cabo, de forma gradual, numerosas e importantes transformaciones de carácter económico, organizativo y normativo. Entre las decisiones adoptadas se destacan la descentralización del comercio exterior; la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) mediante la entrega de la tierra en usufructo a los trabajadores de las granjas estatales; la apertura de mercados agropecuarios, industriales y artesanales; la despenalización de la tenencia y libre circulación de monedas extranjeras y una mayor apertura a la inversión extranjera, entre otras, que implicaron una ampliación del número de sujetos económicos que exigían, en el ámbito bancario, la prestación de servicios más ágiles y universales, tanto nacional como internacionalmente, y la necesidad de contar con nuevos instrumentos de política monetaria que permitieran alcanzar estabilidad económica y en la interacción de los entes económicos.

Como resultado de las transformaciones realizadas, se hizo necesario adoptar decisiones legislativas y organizativas en el sistema bancario y financiero nacional, para propiciar su adecuación a la situación económica del momento. La creación del Banco Central de Cuba (BCC), dispuesta por el Consejo de Estado mediante Decreto Ley No. 172, de 28 de mayo de 1997, dotó al país de una institución capaz de concentrar sus fuerzas en la ejecución de las funciones básicas inherentes a la Banca Central y dejó establecido un Sistema Bancario de dos niveles, integrado por el Banco Central de Cuba y un grupo de Bancos e Instituciones Financieras no bancarias, capaces de dar respuesta a las necesidades que surgen del desarrollo de nuevas formas de estructurar las relaciones económicas internas y externas del país en estos difíciles momentos.

El Sistema Financiero Cubano queda constituido por el Banco Central de Cuba y 9 Banco Comerciales, 17 Instituciones Financieras no bancarias, 9 oficinas de representación de bancos extranjeros e instituciones no bancarias. Del total de Instituciones Financieras no Bancarias concebidas en un inicio, 10 de ellas se han disuelto o se encuentran en proceso de liquidación. (Anexo 1).

Bancos Comerciales:

1. Banco Nacional de Cuba
2. Banco Popular de Ahorro
3. Banco de Inversiones S.A.
4. Banco Metropolitano S.A.
5. Banco Internacional de Comercio S.A.
6. Banco Financiero Internacional S.A.
7. Banco de Crédito y Comercio
8. Banco Exterior de Cuba
9. Banco de Venezuela S.A.

Instituciones Financieras no Bancarias (Anexo 2):

1. FINANCIERA INTERNACIONAL S.A. (Extinguida)
2. CASAS DE CAMBIO (CADECA)
3. COMPAÑÍA FIDUCIARIA S.A.
4. RAFIN S.A.
5. FINALSE (Extinguida)
6. FIMEL S.A.
7. CORPORACION FINANCIERA AZUCARERA (Extinguida)
8. FINAGRI (Extinguida)
9. CORPORACION FINANCIERA HABANA S.A. (Proceso de liquidación)
10. FINCIMEX
11. FINATUR
12. ALFI (Extinguida)
13. INTEROLDINGS (Extinguida)
14. FINANCIERA IBEROAMERICANA
15. TRANSFIN (Extinguida)

16. INCREFIN (Extinguida)
17. COMPAÑÍA FINANCIERA (Extinguida)

Oficinas de representación de Bancos e Instituciones Financieras extranjeras:

1. FINCOMEX LTD.
2. Novafin Financiere S.A.
3. Havin Bank Ltd.
4. National Bank of Canada
5. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S. A.
6. Banco Sabadell S.A.
7. FRANSABANK SAL
8. Republic Bank Limited
9. BPCE INTERNATIONAL ET OUTRE-MER

Como autoridad rectora de la Banca Cubana, el Banco Central de Cuba tiene como misión fundamental, englobar la promoción de la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda, así como garantizar la apropiada regulación del sistema bancario y financiero y el adecuado funcionamiento de los sistemas de pago, actuando como ente emisor y ejecutor de una política monetaria oportuna y confiable, para contribuir al desarrollo económico del país.

Entre sus funciones se destacan:

- Emitir la moneda nacional y velar por su estabilidad.
- Contribuir al equilibrio macroeconómico y al desarrollo ordenado de la economía.
- Custodiar las reservas internacionales del país.
- Proponer e implementar una política monetaria que permita alcanzar los objetivos económicos que el país se plantea.
- Asegurar el normal funcionamiento de los pagos internos y externos.
- Dictar normas de obligatorio cumplimiento.
- Ejercer las funciones relativas a la disciplina y supervisión de las instituciones financieras y las oficinas de representación que se autorice establecer en el país y cualesquiera otras que las leyes le encomienden.

No obstante habérseles otorgado una Licencia Universal a todos los Banco Comerciales, que les permite ejercer todas las funciones de la Banca, cada una de estas entidades,

por mandato de su accionista fundamental, el Estado Cubano, se especializa en un grupo de operaciones.

Los tres grandes Bancos Comerciales se orientan como sigue:

Banco Popular de Ahorro (BPA): Líder en Personas Naturales y Trabajadores por Cuenta Propia.

Banco de Crédito y Comercio (BANDEC): Líder en Empresas Estatales y Sector Agropecuario.

Banco Metropolitano (BANMETRO): Atención a la población y las empresas de la Capital.

El resto de los Bancos se especializan en:

Banco Nacional de Cuba (BNC): Renegociación de la Deuda Externa Cubana y búsqueda de financiamientos internacionales.

Banco Internacional de Comercio S.A. (BICSA): Atiende al MINCEX, procesando un gran por ciento de las Cartas de Créditos emitidas al comercio exterior.

Banco Exterior de Cuba (BEC): Ofrece financiamientos para Inversiones, Líneas de Crédito, Seguros al Crédito a la Exportación y emisión de Cartas de Créditos Internacionales.

Banco Financiero Internacional S.A. (BFI): Desarrolla la actividad crediticia de las Empresas Cubanas, concentrando sus esfuerzos en los negocios bancarios con las personas jurídicas y naturales extranjeras, Asociaciones Económicas y Empresas Mixtas.

Banco de Inversiones S.A. (BANCOI): Única institución financiera bancaria en el país especializada en banca de inversión, especialmente los relacionados con intermediación financiera y administración de inversiones, colocación de acciones, bonos y otros títulos en el mercado, compra y venta de deudas, administración de fondos de terceros y emisión de publicaciones financieras especializadas

El Sistema Financiero Cubano ha logrado, desde sus primeros años, progresos importantes en cuanto a la modernización, informatización y desarrollo de nuevos servicios e instrumentos de ahorro y crédito, a pesar de las limitaciones que impone el bloqueo económico en el acceso a fuentes de financiamiento y las posibilidades de incremento de mercados, clientes, proveedores de tecnologías, etc.

Para satisfacer las necesidades financieras y económicas de la población y el empresariado cubanos, los bancos comerciales ponen a disposición de sus clientes los siguientes productos y servicios bancarios:

Productos de Activos (Financiamientos).

- Préstamos Bancarios

- Emisión y Negociación de Cartas de Crédito (nacional e internacional)
- Líneas de Crédito
- Descuentos d Instrumentos Financieros
- Arrendamientos Financieros

Productos de Pasivos (Ahorros)

- Cuentas Corrientes
- Depósitos a la Vista
- Depósitos a Plazo Fijo
- Certificado de Depósitos
- Cuentas para el Futuro (Formación de Fondos)

Otros Servicios

- Transferencias bancarias
- Banca Telefónica
- Banca Móvil
- Tarjetas de débito
- Factoraje
- Domiciliación de Nóminas
- Asesoramiento Financiero

Las transformaciones ocurridas en la economía y en el sistema bancario cubano exigieron cambios en la estructura del BPA, único Banco que mantenía su estatus anterior a las transformaciones ocurridas, destinado únicamente a la atención de la población cubana, por lo que el Banco Central de Cuba le otorgó Licencia Universal en 1997, para que adicionalmente a las funciones ya reguladas en el Decreto Ley 69, desarrollara todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en Moneda Nacional como en Moneda Libremente Convertible, ampliando el ámbito de sus operaciones y negocios bancarios, asumiendo así la labor de Banca Universal y dentro de ésta, la Banca de Empresas, con resultados positivos.

En el año 2005, insertado en los programas priorizados del país, el Banco Popular de Ahorro comienza el otorgamiento de Créditos Sociales para financiar la compra de efectos electrodomésticos y otros artículos como vía de contribuir a la Revolución Energética. Dada la significativa demanda de este producto y su primordial recuperación, por decisiones de Gobierno, se decidió trasladar al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) la cartera de financiamiento perteneciente a las personas jurídicas, colocada fundamentalmente en el sector agrícola, que superaba los 8 000 millones, con excepción de la registrada en sucursales enclavadas en territorios donde no existe este Banco, tarea que concluyó en junio de 2008. Estas acciones provocaron una drástica reducción de los ingresos en los balances financieros del BPA, con la respectiva afectación a la

rentabilidad de esta institución e implicó que se tuviera que reorientar la fuerza de trabajo especializada en la Banca Empresarial, hacia las actividades que se mantuvieron como la concesión de créditos sociales manteniendo el liderazgo nacional en la Banca Personal.

El BPA tiene como objeto social incrementar el ahorro y satisfacer las necesidades financieras de sus clientes, es líder en la atención a las personas naturales, priorizando el sector de los jubilados y pensionados. También actúa en el desarrollo de las personas jurídicas, así como en los clientes trabajadores por cuenta propia y de otras formas de gestión no estatal, acompañándolos en su desarrollo financiero.

Entre sus principales funciones se encuentran: (Anexo 4)

- Ofertar productos y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades del cliente, realizar cualquier acción inherente al negocio bancario con entidades nacionales y extranjeras.
- Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convengan.
- Reintegrar los depósitos recibidos según los términos acordados.
- Determinar cuándo los depósitos recibidos devenguen intereses y fijar el rendimiento de éstos, teniendo en cuenta el comportamiento del mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba.
- Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamiento a corto, mediano y largo plazo, tanto a Personas Naturales como Jurídicas, estableciendo las condiciones necesarias para obtener el reintegro del importe adecuado.
- Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazos u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados.
- Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resolver consultas para estas operaciones, realizar estudios de facilidad de mercado y en general asesorar sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.
- Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero y otras modalidades de financiamiento
- Emitir y operar tarjetas de débito y otros medios avanzados de pago.
- Actuar como corresponsal de bancos extranjeros y nacionales y ostentar la representación de los mismos cuando así lo convenga.

Su misión expresa radica en: “El Banco Popular de Ahorro es una institución financiera destinada a captar y colocar los recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de Banca Universal, manteniendo el liderazgo en el segmento de

personas naturales. Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades”.

Su visión proyectada se enuncia: “El Banco Popular de Ahorro es una institución financiera, líder en la atención a las personas naturales con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor red de sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional que avanza hacia un desarrollo que le permite alcanzar niveles de competencia superiores comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen”

El BPA ha estado enfocado a la captación de Pasivos poniendo a disposición de sus clientes productos financieros que le permitan rentabilizar sus ahorros y excedentes temporales de liquidez (cuentas a la vista y a plazos), a su vez, el banco rentabiliza los fondos captados fundamentalmente a través de préstamos que otorga a sus clientes (personas naturales o jurídicas) o mediante colocaciones en el mercado interbancario. Es el banco más grande del país, posee una amplia red de 239 sucursales ubicadas en todo el territorio nacional exceptuando la capital, donde actualmente se expande en menor grado, así como, 194 Cajas de Ahorro.

Su estructura se basa en una Oficina Central la cual, a través de las 14 Direcciones Provinciales y una Dirección Territorial, orienta a la red de 239 sucursales y 194 Cajas de Ahorro, lo que suman 433 oficinas, además de los 12 Centros distribuidores de efectivo. En el caso de las sucursales se categorizan en pequeñas, medianas y grandes en dependencia del efectivo manipulado y cantidad de operaciones. Ver anexo 1

La red de sucursales del BPA atiende a la población de todo el país incluyendo la capital donde unas pocas se han asentado con fines de atender determinadas entidades y actividades de la economía. La calidad del servicio depende en gran medida del soporte físico, las sucursales del BPA en su mayoría se encuentran en buen estado, bien equipadas tecnológicamente y amuebladas, limpias, con confort y con un buen ambiente de prestación comercial. Territorios tales como Pinar del Río, Matanzas, Villa Clara y Holguín, tiene mayor cantidad de Cajas de Ahorro y sucursales, y atienden cantidades voluminosas de clientes.

El activo más valioso del Banco Popular de Ahorro, lo constituye su capital humano y cuenta con una plantilla de 10 001 trabajadores y cubierta por 9 897, de los cuales el 71% es del sexo femenino, y el 16% son Directivos, al cierre del ejercicio económico de 2019. La plantilla está cubierta en un 55% por personal egresado de nivel medio superior, mientras que el 39% posee nivel universitario, graduado de nivel medio básico es el 6%.

El Banco Popular de Ahorro en su estructura funcional tiene concebidas tres grandes Direcciones Generales: Dirección General de Medios, Dirección General de Negocios y Dirección General de Sistemas, subordinadas directamente a la Presidencia. Posee la mayor red de oficinas del país operadas por recursos humanos de reconocido

profesionalismo, que garantizan al cliente un servicio seguro y personalizado; ocupando un lugar importante dentro del sistema bancario cubano. Se identifica como el banco de la familia cubana, teniendo como tal un propósito bien definido que no puede postergar y que constituye uno de sus objetivos estratégicos: " Brindar un servicio con calidad y distinguirse por él"

En la Pirámide Directiva del BPA, la Oficina Central, encabezada por el Presidente, es la máxima autoridad dentro de la institución, a la que se subordinan las Direcciones Provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud. Éstas ostentan la representación legal del Banco en los diferentes territorios y dirigen y desarrollan en éstos las actividades y objetivos estratégicos del Banco. A las Direcciones Provinciales se subordinan las Sucursales y Cajas de Ahorro establecidas en sus respectivos territorios. Las Direcciones Provinciales deben asesorar y supervisar las estructuras organizativas, funciones y organización del flujo de trabajo, orientadas por la Oficina Central, garantizando la mayor eficiencia en la utilización de los Recursos Humanos y materiales.

Las Sucursales constituyen el eslabón principal del Banco Popular de Ahorro, donde se realizan los servicios que prestan. Deben responder a las necesidades comerciales de los clientes y promover los productos y servicios, lo cual incluye el trámite de las operaciones que se deriven de los mismos, con la mayor eficacia y profesionalidad. Deben garantizar además el servicio de caja y control del efectivo y tramitar todo lo relacionado con tarjetas magnéticas (aperturas, reservaciones de saldo, control de las tarjetas y pines, etc.). Atiende a los clientes jurídicos que se le asignan, con la consiguiente actuación que esto representa. Garantizan los fondos monetarios suficientes para el servicio de caja, atienden los cajeros automáticos, lo cual incluye su cuadro diario, su manejo y asegurar su completa disposición al servicio en cualquier horario y controlan las Cajas de Ahorro que se le subordinan, entre otras funciones. Se mencionan a continuación los objetivos estratégicos de la organización enfatizando el vinculado con el tema del trabajo.

Los procesos estratégicos del BPA se conciben dentro de las gestiones de Dirección, Gestión Comercial, la Contable y Financiera, la de Control, la de Capital Humano y la Planeación y Procedimientos. En ellas se conciben y gestan los principales pilares para llevar a cabo las de realización para la ejecución de los servicios bancarios, que gracias a las de apoyo pueden realizarse. Cada proceso cierra un ciclo completo. Varios están muy imbricados.

Nueva Política Bancaria.

A partir del 2011, con la Nueva Política Bancaria, se aprueban un conjunto de medidas con el objetivo de apoyar los cambios relacionados con la actualización del Modelo Económico Cubano, y en específico, con los Lineamientos de la Política Económica y Social. Estas transformaciones se encaminaron a ampliar los servicios bancarios,

mediante la oferta de créditos, destinados fundamentalmente a la construcción de viviendas y consumo de la población.

El Decreto Ley 289/2011 del Consejo de Estado estableció los principios y procedimientos generales que normalizan los créditos y otros servicios bancarios a personas naturales, que requieran créditos para la construcción de sus viviendas o para la compra de bienes materiales. Mediante la Resolución 99/2011 del Banco Central de Cuba, este autorizaba a las oficinas del Banco Metropolitano, Banco de Crédito y Comercio y Banco Popular de Ahorro, a gestionar y facilitar las solicitudes de financiamiento; así como también ofrecer nuevos servicios bancarios al sector no estatal, entre estos: la apertura de cuentas corrientes en pesos cubanos (CUP) y/o pesos convertibles (CUC) y la ampliación de los medios de pagos autorizados. En el año 2013 estas normas se integraron con la ampliación del tipo de activo a ofrecer como colateral, con el objetivo de mejorar el acceso al crédito.

En cuanto al importe del crédito solicitado, el mínimo requerido es de 1000 CUP y el máximo estará en dependencia de la capacidad de pago que tenga el sujeto de crédito en relación con los análisis de riesgo que se realicen. Como destinos del crédito se estableció Capital de Trabajo o Inversiones; este primer destino, contiene la adquisición o compra de insumos, materias primas y materiales con una vigencia máxima de 18 meses desde el otorgamiento hasta la amortización total y en las Inversiones, se incluye la compra y/o reparación de bienes muebles, equipos y reparación de bienes inmuebles, con una vigencia máxima de 10 años.

Las tasas de interés para el otorgamiento son definidas por el BCC, y podrán ser modificadas en cualquier momento, una vez firmado el contrato se respetarán las pactadas. Estas tasas se fijan dependiendo proporcionalmente de los plazos de amortización, ya que a medida que aumenten los plazos, mayor será el riesgo que adquiere la operación. Estas medidas centralizadas restringen la capacidad de los bancos comerciales para tomar sus propias decisiones, limitando al mismo tiempo la eficiencia del Sistema Bancario en general.

La circular No.2/2012 esboza las tasas de interés activas aplicadas a los préstamos para Inversión y Capital de Trabajo para personas naturales y jurídicas y para materiales de la construcción y consumo para personas naturales. En caso de que el prestatario no cumpla con sus obligaciones se le aplica una tasa por mora de hasta un 4% sobre el saldo vencido.

En el Decreto Ley se establecen como garantías:

- ✓ Fiadores Solidarios, que asumen el pago de la deuda en caso de incumplimiento por parte del Deudor Principal.
- ✓ Cuentas de Ahorro y Depósitos a Plazo Fijo, propios o de terceros, pignorándose los saldos equivalentes al adeudo total o parte del mismo, para utilizarse como medio de amortización en caso de incumplimiento por parte del Deudor Principal.

- ✓ Vehículos de motor (automóvil, moto, etc.), que aportan su valor monetario, según tasación debidamente avalada, como respuesta ante el incumplimiento por parte del Deudor Principal.
- ✓ Prendas (joyas, alhajas o cualquier otro bien de metal o piedras preciosas), que aportan su valor monetario, según tasación debidamente avalada, como respuesta ante el incumplimiento por parte del Deudor Principal.
- ✓ Obras de arte, pinturas, esculturas u otros bienes patrimoniales, que aportan su valor monetario, según tasación debidamente avalada, como respuesta ante el incumplimiento por parte del Deudor Principal.
- ✓ Bienes agropecuarios (cosechadoras autopropulsadas, tractores y ganado mayor), que aportan su valor monetario, según tasación debidamente avalada, como respuesta ante el incumplimiento por parte del Deudor Principal.
- ✓ Viviendas destinadas al descanso o veraneo, o solares yermos, que aportan su valor monetario, según tasación debidamente avalada, como respuesta ante el incumplimiento por parte del Deudor Principal.

El Decreto Ley 289 propuso una serie de transformaciones en el Código Civil, con el objetivo de redefinir el Contrato de Préstamo Bancario y adicionar a las garantías la hipoteca inmobiliaria; además llevó a cabo modificaciones en la Ley de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico, para otorgar mayor fuerza ejecutiva a los contratos procedentes de operaciones crediticias (títulos de créditos, líquidos, vencidos y exigibles) que realicen, únicamente, las Instituciones Financieras. Una crítica importante a esta normativa, reside en la subvaloración de los bienes inmuebles en la tasación oficial.

Sin embargo, se han ido tomando medidas para actualizar la valoración de los inmuebles, que, si bien continúan subvalorados, representan un paso de avance para mejorar este problema. Otra de las garantías constituidas es la referente a una Cesión de Derechos de Cobro al Banco, sobre los ingresos que generen los contratos comerciales establecidos entre Trabajadores por Cuenta Propia, Otras Formas de Gestión No Estatal o Agricultores Pequeños y entidades jurídicas, debido a la prestación de servicios.

Las personas naturales en el momento de solicitar el financiamiento independientemente del destino, deberán poseer como requisitos:

- Capacidad de pago permita amortizar el financiamiento,
- Presentar un colateral o garantía, y
- No presentar deudas vencidas ni deudas por un crédito anterior en otra sucursal bancaria.

Después de cumplidos los requisitos anteriores, las personas deben presentar una serie de documentos, los cuales variarán en dependencia de las adecuaciones que se realicen en el Manual de Instrucción y Procedimientos (MIP) del Banco Comercial donde se ejecute.

La cantidad de documentos que el Banco solicita resulta excesiva para muchos clientes, aun cuando se ha logrado reducir la cuantía y el detalle de las informaciones requeridas. Lo anterior pudiera estar condicionado a la falta de información que poseen los bancos comerciales sobre sus clientes, lo que les exige una mayor pesquisa para lograr desarrollar con mayor calidad el análisis de riesgos.

Luego de haber presentado correctamente la documentación necesaria, el Banco tendrá 20 días naturales para realizar una evaluación financiera correspondiente al negocio y realizar una visita a la instalación donde la persona realiza el trabajo por cuenta propia o a la vivienda donde se realizará las actividades constructivas, así como la presencia en áreas cercanas de otros privados que se encuentren realizando la misma actividad, con la finalidad de valorar la competencia. Posterior a la ejecución del análisis de riesgo, si se considera viable la operación, el analista elaborará un informe para presentar al Comité de Crédito de la Sucursal, en el cual un grupo de especialistas resolverán si se otorga el financiamiento o no. Igualmente, los Comité de Créditos, según las facultades establecidas a cada nivel, una vez evaluada la factibilidad de la operación y determinada la posibilidad real de recuperación del financiamiento, podrán aprobar créditos a las personas naturales, Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), Otras Formas de Gestión no Estatal (OFGNE) o Agricultores Pequeños (AP), cuyas garantías no cubran el 100 % del financiamiento más los intereses, siempre que éstas cubran el 50 % o más de la suma antes citada. En dependencia de los montos de los créditos solicitados, se necesitará la aprobación de los Comités de Crédito de la Dirección Provincial, en cada territorio, o del Comité de Crédito de la Oficina Central.

El Sistema Bancario enfrenta hoy, más que nunca, el gran reto de encontrar vías que contribuyan a dar solución a las demandas de la población y a la mejora continua del servicio, promoviendo el diseño de productos y servicios que respondan al logro de estos objetivos, a fin de ganar y mantener la confianza y satisfacción de los clientes.

En política de Ahorro, el Sistema Bancario tiene un gran desafío, pues se deben diseñar nuevos productos que satisfagan las necesidades financieras de la población. Se hace necesario, asimismo, optimizar el servicio que hoy se ofrece, en aras de aminorar tiempo de estancia de los clientes en las oficinas bancarias.

En nueve (9) años transcurridos desde el establecimiento de la Nueva Política Bancaria, muchas han sido las dificultades que se han afrontado. Entre las más sobresalientes se encuentra la revisión de todas las Normas Jurídicas vigentes que obstaculizaban su aplicación, el ajuste y compatibilización de los diferentes Sistemas Contables Informáticos de los Bancos y por sobre todas las cosas el cambio de mentalidad de los especialistas bancarios para asumir esta nueva concepción de trabajo. Su ejecución ha conllevado al aumento significativo de la variedad y cantidad de operaciones realizadas por los Bancos, lo que ha requerido capacitar de forma extraordinaria al personal, ampliar

en lo posible la red de oficinas y especializar el servicio dirigido a los diferentes segmentos de clientes.

Este conjunto de acciones, dan cumplimiento a los Lineamientos No. 2, 10 y los comprendidos entre el 50 y 54, y constituye un aporte significativo a la actualización del Modelo Económico Nacional.

Otro aspecto de importancia y que requiere un riguroso y constante estudio, lo constituye la aplicación de garantías exigibles en la concesión de financiamientos, condición sin la cual no es posible desarrollar un sistema crediticio, con un margen de seguridad para el retorno de los fondos otorgados. En este aspecto se procura encontrar el adecuado equilibrio entre el riesgo asumido y la recuperación de los financiamientos otorgados, buscando el punto exacto en el que el Banco asuma ciertos riesgos, sin que ello signifique culminar con bajos índices de recuperación en la cartera que se gestione.

La limitada cultura crediticia en la población, a pesar de que tiene como antecedente, el desarrollo del crédito al consumo en los años 80 y la concesión de los Créditos Sociales durante el programa de la Revolución Energética, constituye un reto a enfrentar en el proceso de implementación de la Nueva Política Bancaria.

Ministerio de Educación

Institución encargada de organizar y dirigir el sistema educativo de la República de Cuba.

Objetivos y funciones:

- Establecer y controlar los planes nacionales para el desarrollo de la educación preescolar, la educación primaria, la educación especial, la educación secundaria básica, la educación preuniversitaria, la educación de adultos y la educación técnica y profesional, así como de la formación y superación del personal pedagógico en lo que le compete; establecer los objetivos, tipos, y especialidades de los centros docentes y otras instituciones educacionales que correspondan a los distintos subsistemas de educación; establecer, asesorar, y controlar la aplicación de las disposiciones legales y metodológicas que rigen el proceso docente educativo de los niveles y tipos de educación que dirige y de la actividad, que, como consecuencia de este proceso, se realiza por otros Organismos estatales y por las Organizaciones políticas, sociales y de masas.
- Aprobar los planes de estudio de centros docentes subordinados a otros Organismos del estado, que tienen como objetivo la calificación técnica de los trabajadores y estudiantes, cuando esta se corresponda con los niveles básicos y medio superior profesional con excepción de los centros de enseñanza militar adscritos al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en los que aprueba la estructura general de los planes de estudios, orientar, asesorar y dirigir metodológicamente estos cursos coordinando , en su caso, con los Organismos pertinentes y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Central de Trabajadores de Cuba; elaborar en coordinación con los demás Organismos y Organizaciones Políticas y de Masas, la propuesta para la aprobación por el Gobierno de los planes de continuidad de estudio

para todos los graduados de sexto y noveno grados, así como los de 12 grado que no accedan a la educación superior ni pasan al Servicio Militar Activo, en correspondencia con las prioridades del desarrollo económico y social del país y la red de centros existentes.

- Asesorar, orientar, supervisar y controlar sistemáticamente a las direcciones Provinciales de Educación y los Institutos Superiores Pedagógicos, mediante la aplicación del método de entrenamiento metodológico conjunto y otras vías que resulten adecuadas a los fines previstos; aprobar las estructuras y plantillas de los Institutos Superiores Pedagógicos y orientar y supervisar el perfeccionamiento de las estructuras y plantillas de los niveles de dirección de provincias, municipios y centros docentes.
- Normar los requisitos para la creación, cesión, fusión, traslado y cierre de centros docentes y de locales escolares pertenecientes al Ministerio de Educación y aprobar aquellos casos que por su importancia y magnitud así se demande; establecer, orientar, y controlar las direcciones principales de la preparación política ideológica, la educación patriótica militar e internacionalista de los educandos, así como del personal docente y de dirección, a fin de ejercer la adecuada influencia sobre los niños y jóvenes en cada momento histórico del desarrollo de nuestra Revolución.
- Establecer, orientar y controlar las normas y los requisitos para la aplicación del Principio de la combinación del estudio - trabajo en todos los niveles y tipos de enseñanza del Ministerio de Educación; diseñar, orientar y controlar la política relacionada con la formación vocacional y la orientación profesional de las nuevas generaciones, en correspondencia con las necesidades del desarrollo socioeconómico del país.
- Orientar y controlar la aplicación de la política respecto a la utilización racional de la fuerza de trabajo docente y de dirección, en correspondencia con los principios establecidos en la optimización del proceso docente educativo; diseñar, orientar y controlar el cumplimiento de los planes dirigidos a lograr la educación de la familia cubana y mantenerla informada sobre los aspectos más importantes de la educación y desarrollo de sus hijos.

Ministerio de Educación Superior

Institución encargada de dirigir la Educación Superior en Cuba, con el objetivo de aplicar la política educacional en el nivel de la enseñanza superior y dirigirla metodológicamente.

Objetivos y funciones

- Dirigir metodológicamente la formación integral de los estudiantes universitarios del país, que garantice en los mismos una sólida cultura político ideológica y social humanística y una elevada competencia profesional, para defender la Revolución en el campo de las ideas y cumplir cualquier tarea que se les encomiende. Responder directamente por los resultados de este proceso de formación en los centros de educación superior adscritos al Ministerio de Educación Superior.

- Proponer la creación, fusión y extinción de carreras, así como aprobar los planes de estudio de las mismas en todos los centros de educación superior, de acuerdo con lo establecido para las carreras que desarrollan los diferentes organismos de la administración central del estado. Aprobar la apertura de carreras cuando estas sean de perfil diferente al aprobado para el centro de educación superior, en correspondencia con la política existente y considerando las opiniones de los Organismos de la Administración Central del Estado.
- Dirigir y controlar la formación académica de postgrado y, en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado, los Gobiernos de los territorios, las Asociaciones de Profesionales y las Organizaciones Políticas y de Masas, la superación continua de los profesionales universitarios.
- Desarrollar la investigación científica como elemento consustancial de la educación superior, en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, potenciando los recursos humanos y materiales existentes en las instituciones y centros de investigación pertenecientes al Ministerio de Educación Superior.
- Promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora de los centros de educación superior con la vida social del país, mediante la extensión de la cultura universitaria.
- Dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos territoriales, acorde con la política trazada por el Gobierno.
- Proponer al Gobierno la creación, fusión y desactivación de los centros de educación tradicionales y virtuales.
- Dirigir y controlar el sistema de ingreso a la educación superior, acorde con la política trazada por el Gobierno y oído el parecer de los Organismos de la Administración Central del Estado.
- Promover y controlar la introducción de técnicas avanzadas de dirección en los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de Administración Provinciales, acorde a la política trazada por el Gobierno.
- Coordinar y controlar la actividad de atención a los estudiantes universitarios extranjeros en Cuba, de acuerdo con la política del Gobierno y en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado.
- Dirigir y controlar el sistema universitario de programas de acreditación para las instituciones de la educación superior y los procesos que en ellas se desarrollan.
- Proponer la política general con relación a las categorías docentes en la educación superior y establecer las reglamentaciones para la aplicación de las mismas.

Ministerio de Finanzas y Precios

Es el organismo de la Administración Central del Estado que tiene la misión de proponer al Estado y al Gobierno las políticas financiera, presupuestaria, tributaria, contable, de tesorería, de patrimonio, de precios y de crédito público, así como las relacionadas con el seguro y, una vez aprobadas, dirigir y controlar su cumplimiento para mejorar la gestión y calidad de los servicios públicos.

El Ministerio de Finanzas y Precios, además de las funciones comunes a todos los organismos de la Administración Central de Estado, tiene las específicas siguientes:

- Proponer al Consejo de Ministros políticas financieras que posibiliten la elaboración de las proyecciones y evaluaciones de los principales indicadores de la economía nacional de conjunto con otros órganos y organismos de la Administración Central del Estado;
- proponer al Consejo de Ministros los sistemas presupuestarios de tesorería y crédito público, así como dirigir y controlar su ejecución;
- proponer al Consejo de Ministros las directivas para la elaboración del Presupuesto del Estado sobre la base de las prioridades y dirigir el proceso de confección de los presupuestos a todos los niveles;
- proponer el anteproyecto de Presupuesto del Estado y, una vez aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular, proceder a la notificación, control de la ejecución y la liquidación de este;
- proponer al Consejo de Ministros las medidas financieras que correspondan de acuerdo con la situación de la deuda pública, la liquidez monetaria y otros indicadores financieros e implementarlas;
- administrar, en coordinación con el Banco Central de Cuba, la liquidez del sector público, fijando políticas sobre mantenimiento y utilización de los saldos de caja;
- emitir valores públicos nacionales y avalar a nombre del Estado cubano los que emitan otras entidades nacionales legalmente autorizadas;
- establecer la política de contabilidad y de costos para todos los sectores de la economía y el sistema de contabilidad gubernamental; dirigir y controlar su ejecución;
- proponer al Consejo de Ministros la política referente a los ingresos del presupuesto del Estado, en particular la política tributaria; dirigir y controlar su aplicación;
- proponer al Consejo de Ministros las políticas sobre el control, valuación y uso del patrimonio estatal; dirigir y controlar su ejecución;
- proponer al Consejo de Ministros la política en materia de formación, fijación y modificación de precios y tarifas; dirigir y controlar su ejecución;
- aprobar los precios y tarifas que sean de su competencia y controlar su aplicación;
- establecer, dirigir y controlar el cobro de las multas por contravenciones e infracciones;
- proponer al Consejo de Ministros la política relacionada con el seguro; dirigir y controlar su ejecución;

- proponer al Consejo de Ministros la política de cobros y pagos; dirigir y controlar su ejecución;
- avalar en nombre del Estado la deuda externa pública indirecta cuando así corresponda; participar y colaborar con los organismos competentes en la renegociación de la deuda externa; y
- participar en la evaluación de los tratados internacionales y de las implicaciones financieras derivadas de la colaboración económica internacional.

Instituto Cubano de Radio y Televisión

A fines de 1961 y principios de 1962 y dirigido el proceso por el jefe de la Comisión de Orientación Revolucionaria, primero de las Organizaciones Revolucionarias Integradas, y después del Partido Unido de la Revolución Socialista, César Escalante Dellundé, se dieron los pasos necesarios para la institucionalización, que culminó con la firma de la Ley 1 030, que validaba la creación del Instituto Cubano de Radiodifusión, el 24 de mayo de 1962. En 1975 el nombre sufre un cambio y pasa a denominarse Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT), con las mismas atribuciones.

Desde su creación el ICRT tiene como misión ofrecer una programación radial y televisiva, portadora de altas virtudes políticas, ideológicas, sociales, éticas y estéticas, al servicio de los conocimientos, la cultura, la recreación y la defensa de los valores e intereses más sagrados de la Nación y de todos sus ciudadanos, dirigida a profundizar los más elevados ideales patrióticos e internacionalistas de pueblo cubano, en la lucha por su independencia, soberanía e identidad nacional y su amor a la construcción del socialismo en nuestra Patria, teniendo en cuenta los intereses, necesidades y deseos del público al que va dirigida.

Federación de Mujeres Cubanas (FMC)

Organización de masas que desarrolla políticas y programas encaminados a lograr el pleno ejercicio de la igualdad de la mujer en todos los ámbitos y niveles de la sociedad. Entre los objetivos de esta organización está brindar sistemáticamente su aporte a la formación y el bienestar de las nuevas generaciones.

Su labor de coordinación se aprecia en los programas implementados de conjunto con diversos ministerios y organismos de gobierno, destacando las Comisiones de Coordinación del Empleo Femenino, que apuntan a mejorar la participación laboral femenina y a evitar las discriminaciones en las contrataciones.

Es una organización de masas que desarrolla políticas y programas encaminados a lograr el pleno ejercicio de la igualdad de la mujer en todos los ámbitos y niveles de la sociedad, entre otros aspectos.

La organización creó las Casas de Orientación a la Mujer y la Familia en las que radican equipos multidisciplinarios integrados por diferentes especialistas en Psicología, Psiquiatría, Pedagogía y trabajadoras sociales con el objetivo de brindar ayuda a las

personas que necesitan saber cómo llevar la vida en familia, asumiendo así a la familia como principal núcleo social donde surgen diferentes problemáticas y conflictos relacionados con el alcoholismo, la violencia intrafamiliar, los divorcios entre otros que afectan las conductas de quienes la integran principalmente a los menores y ancianos.

La salud de la mujer es atendida con prioridad en las Casas de Orientación a la Mujer y la Familia trabajando en la conciencia de las mujeres, por ejemplo, haciéndoles ver la importancia de la prueba citológica para prevenir el cáncer uterino, el autoexamen de mamas y las medidas protección para evitar la infección de las enfermedades de transmisión sexual, teniendo en cuenta que los servicios médicos en Cuba son gratuitos. Lo anterior constituye una labor importante en el trabajo de esta organización en aras de atender los requerimientos de la mujer cubana en los momentos actuales.

Comités de Defensa de la Revolución (CDR)

Organización de masas que tiene dentro de sus objetivos movilizar a todo el pueblo en las tareas de defensa de la Revolución y de las conquistas del socialismo, mediante el trabajo directo con las personas y las familias de la comunidad. Antes de la fundación de los CDR, existían varias organizaciones con diferentes fines, las que quedaron unificadas con la creación de la nueva organización de masas que une a todas las comunidades y al pueblo y defiende por igual sus intereses.

La organización trabaja con todas las personas en el barrio, para mantener la tranquilidad ciudadana, y la protección de los bienes de la comunidad. Para promover las donaciones de sangre, lo que permitió lograr una donación de sangre de cada 20 habitantes desde el año 1997, propuesta realizada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), para ser alcanzada en el año 2000.

Trabajan en la limpieza y embellecimiento del entorno, la siembra de árboles, el fomento de las áreas de autoabastecimiento, los huertos de plantas medicinales y la acuicultura familiar, la participación en tareas agrícolas priorizadas como zafras azucareras, tabacaleras o de café.

Por la formación ideológica de la población con la realización de barrios- debates sobre diferentes cuestiones que van desde proyectos de leyes y/o modificaciones legislativas hasta la educación sexual, social o infantil y otros temas de intereses nacionales o internacionales, en actividades culturales y deportivas.

En la recogida de materias primas para su reciclaje, que además del beneficio colectivo, educa a los más jóvenes en la importancia de no arrojar desechos en la vía pública, por el contrario, colaborar con la higiene. Con los niños en juegos como opción recreativa y en la formación de valores.

En el vínculo familia-comunidad, en las comisiones sociales, en la creación de los museos del barrio, concursos literarios, y otras muchas renovadoras iniciativas capaces de sorprender por su osadía y frescura.

Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC)

Organización no gubernamental, de afiliación voluntaria y autofinanciada. Fundada el 14 de junio de 1979 en La Habana, Cuba, ha contribuido a potenciar la participación de sus miembros en el desarrollo económico y social del país. El gremio realiza múltiples acciones en aras de una economía socialista eficiente, como prestación de asesorías, capacitación y asistencia técnica económica, financiera y contable a las entidades interesadas, y cursos de capacitación económicas.

Se constituyó para agrupar a economistas, contadores, auditores, doctores en ciencias económicas, ingenieros industriales e informáticos y otros especialistas vinculados a la actividad económica

Principales objetivos:

- Aplicar un enfoque científico, inclusivo y participativo en el funcionamiento e institucionalidad de la ANEC.
- Elevar el prestigio de la ANEC para que se posicione entre las instituciones de referencia nacional, asesoras de estrategias y políticas vinculadas a la esfera socioeconómica, en todos los niveles de Gobierno.
- Crear espacios de reflexión y debate en todas las instancias de la ANEC sobre los principales temas de interés nacional e internacional, vinculados al desarrollo socioeconómico.
- Elevar el impacto teórico-práctico de las Sociedades Científicas, a partir de su fortalecimiento.
- Potenciar la colaboración internacional, así como la conformación y ejecución de proyectos internacionales.
- Potenciar las alianzas con instituciones científicas, docentes, productivas y de servicios, así como asociaciones nacionales vinculadas a temáticas que incidan en los resultados económicos del país y fortalezcan los lazos de cooperación y apoyo.
- Promover la superación profesional de sus asociados, otros especialistas y de la población.
- Desarrollar una efectiva actividad comunicacional y divulgativa, vinculada a los temas económicos nacionales e internacionales de mayor interés para el país.

II.I.IV Selección de involucrados directos.

De acuerdo con la fuerza e intensidad identificadas previamente teniendo en cuenta los intereses, potenciales y limitaciones de cada uno de los involucrados, se podrán realizar diferentes actividades que permitan su participación en la identificación, análisis y selección del problema objetivo y de las alternativas de solución.

Por el alcance del proyecto en cuestión y debido a la situación que afronta el país en estos momentos los involucrados que se tendrán en cuenta momentáneamente para la investigación serán:

Banco Central de Cuba

Banco Popular de Ahorro

Banco Metropolitano

Para realizar la medición de los Indicadores, se discriminaron los Bancos no asociados directamente a la población cubana (Banco Financiero Internacional, Banco Internacional de Comercio S.A., Banco de Inversiones, entre otros). Se excluyó igualmente, al Banco de Crédito y Comercio, el que presta servicios a la población, pero su actividad fundamental se encuentra dirigida a las Empresas Estatales. De esta forma, la investigación se concentró en el Banco Popular de Ahorro (BPA), pionero y líder de la Banca de Personas Naturales, reconocido como el "Banco de la Población Cubana", quien está representado en la inmensa mayoría de los municipios del país, llegando a localidades distantes y de difícil acceso y atesorando en sus libros el mayor por ciento de cuentas de ahorro y financiamientos otorgados a la población. Toda vez que el BPA, no posee un importante número de oficinas en La Habana, se consideró al Banco Metropolitano como patrón para el estudio efectuado en La Capital.

II.II Análisis del Problema.

II.II.I Evaluación de indicadores.

Los indicadores de la Inclusión Financiera, tienen por objetivo la cuantificación de las diferentes dimensiones o variables que garantizan la implementación de la misma. Entre las más aceptadas en la literatura se encuentran: el acceso o disponibilidad de los productos financieros, su adecuación, carácter formal y seguridad brindada, así como, su uso por parte de los consumidores. Si bien no existe un consenso sobre qué medir o cómo medirlo, distintos estudiosos de diversos países, están generando información al respecto, cada vez con mayor nivel de detalle.

Para la selección y clasificación de los indicadores para la cuantificación del estado de las diferentes variables, que garantizan la implementación de la Inclusión Financiera de las Personas Naturales en el país, en este trabajo se han definido cuatro Variables (Calidad, Acceso, Seguridad y Cultura Financiera), relacionando en cada una de ellas, los indicadores que se ajustan.

Indicadores de la Variable Calidad. Adecuación de los productos y servicios financieros al mercado objetivo.

1. Número de Cuentas de ahorro por cada 100 000 habitantes.
2. Número de Depósitos a Término por cada 100 000 habitantes.
3. Número de Cuentas para el Futuro (Formación de Fondos) por cada 100 000 habitantes.
4. Saldo Promedio de ahorro.
5. Número de créditos otorgados en un año por cada 100 000 habitantes.

6. Saldo Promedio de financiamientos.
7. Número de Tarjetas Magnéticas por cada 100 000 habitantes.
8. Número de clientes de Transfer móvil por cada 100 000 habitantes.
9. Por ciento de Cuentas en estado inactivo con relación al total.

Indicadores de la Variable Acceso. Disponibilidad de productos y servicios financieros (proximidad geográfica y acceso tecnológico).

1. Número de Sucursales por cada 100 000 habitantes.
2. Número de Cajeros por cada 100 000 habitantes.
3. Número de TPV por cada 100 000 habitantes.
4. Número de cubículos de caja en sucursales por cada 100 000 habitantes.
5. Número de operaciones de cajas por cada 100 000 habitantes.
6. Número de operaciones en cajeros por cada 100 000 habitantes.
7. Número de operaciones por TPV por cada 100 000 habitantes.
8. Número de servicios de banca móvil por cada 100 000 habitantes.

Indicadores de la Variable Seguridad. Garantía de protección al consumidor de productos y servicios financieros.

1. Número de quejas y reclamaciones oficiales recibidas en el Banco.
2. Número de quejas de consumidores, resueltas y cerradas (Porcentaje del total de quejas).
3. Existencia de canales de transmisión de quejas y reclamaciones (telefónicos, digitales).
4. Existencia de ventanas diseñadas para evaluar la calidad de los productos y servicios en las redes sociales (páginas Web).
5. Existencia de ventanas diseñadas para expresar quejas y reclamaciones en las redes sociales (páginas Web).

Indicadores de la Variable Cultura Financiera. Educación y comportamiento financieros de los consumidores de productos y servicios financieros.

1. Número de clientes que demuestran conocimiento de los principales productos financieros (Porcentaje del universo encuestado)
2. Número de clientes que demuestran conocimiento de sus derechos como consumidores (Porcentaje del universo encuestado)

3. Número de clientes que hacen uso sistemático de sus productos de ahorro (Porcentaje del universo encuestado).
4. Frecuencia promedio de uso de las cuentas de ahorro.
5. Número de cuentas de ahorro inactivas.

Se impone la observación de que, no obstante ser la Variable Uso una de las más aceptadas e incluidas en los diferentes estudios consultados, en el trabajo se considera que la misma es un reflejo (resultado) del correcto funcionamiento del resto de las Variables definidas, no constituyendo una variable "per se". El Uso fluido y sistemático de los productos y servicios financieros, se valora como el resultado de un correcto diseño de los mismos (adecuación al mercado objetivo), la existencia de canales para consumirlos (disponibilidad de accesos), su carácter formal que ofrezca las garantías necesarias (seguridad al consumidor) y, por último, el conocimiento y comprensión de las ofertas, por parte de los consumidores (existencia en la población de una cultura financiera).

Para realizar la medición de los Indicadores, se discriminaron los Bancos no asociados directamente a la población cubana (Banco Financiero Internacional, Banco Internacional de Comercio S.A., Banco de Inversiones, entre otros). Se excluyó igualmente, al Banco de Crédito y Comercio, el que presta servicios a la población, pero su actividad fundamental se encuentra dirigida a las Empresas Estatales. De esta forma, la investigación se concentró en el Banco Popular de Ahorro (BPA), pionero y líder de la Banca de Personas Naturales, reconocido como el "Banco de la Población Cubana", quien está representado en la inmensa mayoría de los municipios del país, llegando a localidades distantes y de difícil acceso y atesorando en sus libros el mayor por ciento de cuentas de ahorro y financiamientos otorgados a la población. Toda vez que el BPA no posee un importante número de oficinas en La Habana, se consideraron los clientes reales y potenciales del Banco Metropolitano como patrón para el estudio efectuado en La Capital.

La exploración se inició con un trabajo de mesa, sobre la base de los datos aportados por el Banco Central de Cuba, el Banco Metropolitano y el Banco Popular de Ahorro. Valga mencionar, que parte de las cifras obtenidas, sobre el comportamiento financiero y comercial del BPA, por su carácter restringido, no pueden ser publicadas explícitamente en el trabajo, pero sirvieron como referencia para analizar el comportamiento de las Variables. Los datos utilizados se obtuvieron del Banco Central y el Banco Metropolitano con fecha del cierre del año 2019. En el caso del BPA, se utilizaron las estadísticas al cierre del mes de mayo de 2020.

Se realizaron entrevistas a los Directores de Banca Personal, Banca Electrónica, Comunicación Institucional y Auditoría, todos de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro.

Se diseñaron 3 diferentes Encuestas, que recogen información de las 4 Variables seleccionadas. (Anexos 4, 5 y 6)

La primera de ellas se concibió para clientes bancarios, por lo que se aplicó en el salón de espera de 39 sucursales del BPA, a lo largo de todo el país. Se asignaron 100 encuestas para cada una de las provincias, cuya suma ascendió al total de 1500. Se consideró una muestra apropiada para realizar el estudio, basado en la experiencia de similares trabajos investigativos realizados en entidades bancarias. Las mismas se identificaron mediante un consecutivo, cuyos dos primeros dígitos identificaban al territorio, lo que permitió tabularlas según su origen.

La segunda Encuesta se ideó orientada a estudiantes universitarios, siendo la CUJAE el Centro donde se aplicaron las mismas. Se determinó una muestra de 300 alumnos, considerada suficiente para la determinación del objetivo.

Por último, se diseñó una Encuesta dirigida a las personas naturales, abordadas de forma aleatoria, en diferentes municipios de la provincia de La Habana, todos ellos clientes reales o potenciales del BANMETRO. Se logró obtener la respuesta de un total de 227 encuestados.

La Variable Acceso, así como sus indicadores, se considera primordial en el análisis de los resultados de la inclusión financiera de una población. No resulta casual que la misma se encuentre descrita en la totalidad de la literatura consultada. Esta Variable se ha ido modificando en la medida que la informatización de la sociedad ha evolucionado, toda vez que, los accesos físicos a oficinas, se van convirtiendo paulatinamente en accesos virtuales a diferentes Plataformas, que garantizan un importante nivel de transacciones digitales. No obstante lo anterior, prevalece en las estadísticas la modalidad presencial en el uso de servicios y productos bancarios.

A continuación, se muestran dos Tablas (fuente de la Información: Banco Central de Cuba) que relacionan la cantidad de Sucursales Bancarias, Cajeros Automáticos (ATMs) y Terminales de Punto de Ventas (TPVs), accesos presenciales más utilizados por la población cubana, a partir del año 2016 y hasta el cierre del año 2019, los que se desglosan por provincias (Tabla No. 1), así como la cantidad de estos puntos de acceso por cada 100 000 adultos (personas en facultad de acceder a los productos y servicios bancarios) desglosado en el mismo período de tiempo (Tabla No. 2). En esta información se incluyen los tres Banco Comerciales que prestan servicios a la población cubana (BPA, BANDEC y MANMETRO).

Tabla No. 1 Principales Puntos de Acceso.

	<u>SUCURSALES</u>	ATMs	TPVs	TOTAL
TOTAL 2016	1,139	874	7,243	9,256
TOTAL 2017	1,139	930	7,266	9,335
TOTAL 2018	1,139	927	8,263	10,329
TOTAL 2019	1,238	934	6,465	8,637
Pinar del Río	70	19	353	442
Artemisa	58	25	258	341
La Habana	217	532	1109	1858
Mayabeque	46	14	288	348
Matanzas	110	40	639	789
Villa Clara	105	33	455	593
Cienfuegos	50	17	309	376
Sancti Spíritus	66	19	393	478
Ciego de Ávila	63	22	440	525
Camagüey	99	34	362	495
Las Tunas	53	14	253	320
Holguín	101	57	432	590
Granma	77	16	341	434
Santiago de Cuba	73	68	589	730
Guantánamo	38	16	212	266
Isla de la Juventud	12	8	32	52

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 2 Puntos de acceso por cada 100,000 adultos.

	Sucursales	ATMs	TPVs	TOTAL
TOTAL 2016	12	9	77	98
TOTAL 2017	12	10	78	100
TOTAL 2018	12	10	89	111
TOTAL 2019	13	10	69	92

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los indicadores de Acceso reflejados en las Tablas precedentes, según números absolutos de puntos de acceso de la población a los principales canales financieros, se puede observar una relativa estabilidad en la variación cuantitativa durante los últimos 4 años, siendo solamente el año 2019 el que evidencia un

comportamiento irregular en la tendencia. Se destaca a primera vista que, en este último período, se produjo un aumento considerable de Sucursales, creciéndose en 99 nuevas oficinas. Igual de significativo resulta el decrecimiento, en este tiempo, de un total de 1 798 TPVs, en relación con el año anterior.

La apertura de nuevas oficinas bancarias, destinadas a brindar servicios a la población, de forma presencial, ha sido un objetivo trazado por los tres grandes bancos comerciales cubanos. El tener que afrontar picos importantes de afluencia de clientes a las sucursales, entre los que se destacan el pago a los jubilados, el cobro de los tributos a los trabajadores por cuenta propia (tercera y cuarta semanas de cada mes), así como, la apertura de nuevos productos de ahorro (fundamentalmente de banca electrónica), ha priorizado la ampliación de capacidades (cubículos de caja y puestos comerciales) como la tarea fundamental para descongestionar las mismas. Para el incremento de estas capacidades, se hace necesario la apertura de nuevos locales (oficinas bancarias).

A manera de ejemplo de la enorme demanda que se produce en días determinados de cada mes, se puede mencionar que, solamente en sucursales del BPA, en el mes de mayo del 2020, se efectuaron pagos por un total de 635 107 clientes de la Seguridad Social (del 18 al 23 de mayo), cobrándose un total de 219 016 aportes al presupuesto de contribuyentes. Este volumen de operaciones se concentra en un período de 10 días, en la segunda quincena del mes. A ello se le adiciona las operaciones de ahorro (ingreso / extracción de efectivo), que representan un número no despreciable. Existen en las sucursales de este Banco un total de 1 177 cubículos de caja, con un por ciento de disponibilidad (cubículos cubiertos) al cierre del mes de febrero (se tomó un período pre pandemia) equivalente a 93.5%. De esta manera, con un comportamiento lineal, cada cajero realizaría un promedio de 49 operaciones diarias, cuestión que en la realidad se evidencia totalmente diferente, concentrándose el mayor volumen en la segunda quincena del mes y en las sucursales ubicadas en las cabeceras provinciales.

En entrevistas realizadas a directivos y especialistas bancarios, se evidenció el convencimiento de que, a mayor cantidad de cubículos de caja y puestos comerciales, mejor será el servicio prestado.

Esta lógica, incuestionable en determinados momentos, pudiera ser refutada con un argumento evidente en los días de poca actividad, cuando se registran un total de 25 operaciones de caja promedio por cajero, siendo muy inferior en sucursales ubicadas en territorios fuera de las cabeceras provinciales. El incremento de oficinas pudiera acercar el servicio a determinados territorios, acción positiva de cara al cliente, pero se requeriría un estudio de oferta – demanda / costo – beneficio, para determinar si se justifica este proceder como medida sustentable para la Institución. Generalmente se ha evidenciado el incremento de sucursales en cabeceras provinciales, por lo que el factor acercamiento a la población, deja de tener gran relevancia.

La agilidad per cápita de los cajeros en la realización de las operaciones, sobre todo aquellos días de mucha afluencia de clientes, es un importante resorte para minimizar la

espera de los mismos para ser atendidos y, en consecuencia, la aglomeración en el salón y la puerta de las oficinas. Existen mecanismos de estímulos monetarios que tributan a incrementar la cantidad de clientes atendidos por cada cajero, pero que pudieran revertirse en un elemento desestimulante, aquellos días que la oferta sea muy superior a la demanda.

Otra arista subyacente en este proceso, pudiera localizarse en la distribución de operaciones durante la jornada laboral, toda vez que hay una gran concentración de clientes en las cuatro primeras horas de la mañana (8.00AM a 12.00M), bajando esta cifra en la jornada vespertina, a excepción de los últimos días de pago de la contribución al fisco, momento en que se produce una avalancha de contribuyentes "cuasi morosos", a honrar sus obligaciones.

Si se tomara en consideración la cantidad de sucursales por cada 100 000 adultos, reflejada en la Tabla No. 2, se pudiera considerar como suficiente la suma de 13 oficinas (un total de 7 692 adultos como promedio en cada sucursal). Esta cifra disminuiría si se incluyera al total absoluto de la población, parámetro que se asume por las instituciones internacionales a la hora de abordar este tema. En su reporte anual 2018, FELABAN reconoce la existencia de 17 sucursales por cada 100 000 personas para la región de América Latina. Aunque no se debe ignorar este parámetro, no existen argumentos que demuestren su objetividad como patrón de referencia para situar esta cantidad de oficinas como el número de referencia.

Mirado desde otro ángulo, al analizarse la cantidad de operaciones que se realizan, como promedio en un mes, por los 1 177 cubículos de caja con que cuenta el Banco Popular de Ahorro en todo el país, cifra que asciende a 1 683 422 transacciones, tomando en cuenta solo la cantidad de población adulta (de 18 a 70 años), con acceso a productos bancarios, compuesta por un total de 6 438 943 habitantes, arroja como resultado 26 144 operaciones por cada 100 000 de ellos. Este resultado es en extremo bajo (0.26 por adulto), lo que equivale a 1 operación cada 4 meses. Ver Tabla 3.

Tabla No. 3 Operaciones por Caja, por cada 100 000 habitantes adultos en un mes.

Provincias	No. Cub.	Operaciones por Caja	Población Adulta	Operaciones x 100 000 / Caja
Pinar del Río	86	113.105	415 633	27 212
Artemisa	61	90.986	362 195	25 120
Mayabeque	48	69.835	272 620	25 616
Matanzas	109	166.709	511 046	32 621
Villa Clara	129	147.577	553 425	26 666
Cienfuegos	54	94.206	289 873	32 499
Asancti Spiritus	99	121.791	329 551	36 957
Ciego de Ávila	62	84.951	309 772	27 424
Camagüey	108	162.030	549 709	29 476
Las Tunas	65	101.114	382 839	26 412
Holguín	135	181.241	727 011	24 930
Granma	90	139.280	584 286	23 838
Santiago de Cuba	92	155.270	737 152	21 063
Guantánamo	26	32.721	352 707	9 277
Isla de la Juventud	13	22.606	61 124	36 984
Total	1177	1.683.422	6 438 943	26 144

Fuente: Elaboración propia.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que el aumento de sucursales, no obstante ser una vía para la mejora del servicio y la posibilidad de ampliar el acceso de la población a los servicios financieros, no soluciona totalmente la insatisfacción de las entidades bancarias por los resultados en la calidad del servicio prestado, pudiendo constituir un aspecto que atente sobre su rentabilidad general. Igualmente se debe revisar determinadas cuestiones que obstaculizan el acceso de la población a las oficinas, como pudieran ser los horarios de servicio, la duración de las operaciones, procedimientos engorrosos, entre otros. El incremento de accesos presenciales a los servicios bancarios, depende de un grupo de aspectos que deben ser analizados de forma concatenada, constituyendo el número de sucursales uno de ellos.

Se hace evidente que existe una potencialidad enorme de clientes, que no acceden a los servicios bancarios, al menos regularmente, reflejado en el bajo nivel de operaciones efectuadas, como promedio, por cubículos de caja en un mes, por cada 100 000 habitantes con la mayoría de edad con acceso a ellas.

Por otra parte, se observa en la Tabla la disminución en una elevada cuantía (1 798) de Terminales de Puntos de Venta, ubicados en las Sucursales Bancarias, lo que contradice, de cierto modo, la estrategia de suplir las libretas de ahorro por tarjetas magnéticas, con acceso digital a las cuentas. En un análisis más profundo de este

fenómeno, se pudieron identificar algunas causas que atentan contra el uso de estos equipos en las sucursales. Entre las más relevantes se pueden citar:

- a) Escaso conocimiento, por parte de los clientes, de la posibilidad de recibir el servicio de extracción de efectivo a través del TPV, en las sucursales bancarias, lo que deriva en el bajo número de operaciones.
- b) Poca empatía de los cajeros con respecto al uso del POS (complejidad en los procedimientos de apertura y cierre, documentos informativos que se generan por su uso, etc.). Esto conlleva al rechazo de esta opción y, en consecuencia, que no se promueva su uso.
- c) Existencia de una opción paralela, diseñada dentro del propio sistema informático, que permite realizar extracciones en línea desde las cuentas de tarjetas débito del mismo Banco.
- d) Incidencias tecnológicas que impiden u obstaculizan su uso, por momentos, o retrasan el funcionamiento de los equipos.
- e) La instalación de los equipos implica gastos adicionales, no retribuidos contablemente por el uso de los mismos.

Como dato adicional se pudiera comentar que, en el Banco Popular de Ahorro se realizan 3.7 operaciones, como promedio por día, por TPV, con un importe promedio que equivale a 2 896 Pesos, en ambas monedas (CUP y CUC). Estas cifras son totalmente insignificantes y, en ningún caso, justifican la existencia de los TPV en todas las sucursales. En última instancia, los TPVs bancarios solo cumplirían la función de realizar transacciones con tarjetas de bancos nacionales diferentes a los que los administran, o tarjetas emitidas por bancos internacionales.

Contrariamente a lo anterior, sí se justifica el incremento de TPVs en negocios tanto estatales como particulares, con el propósito de realizar operaciones de pago a través de tarjetas magnéticas, limitando, por esta vía, la circulación desmedida de efectivo. Los TPVs, como acceso de la población a los productos y servicios bancarios, juegan su rol fundamental en los lugares donde los clientes, que ya han recibido este producto electrónico por parte de los Bancos Comerciales (tarjeta-habientes), realizan sus compras, no en las instituciones financieras. Este equipo es un medio muy útil para cerrar el proceso de un grupo de productos digitales que se ofertan.

No se tuvo acceso, producto de las restricciones ocasionadas por la Covid 19, a la información de la cantidad de operaciones que se realizan, mediante el uso de los TPVs, en tiendas y comercios. Por la simple observación e indagaciones efectuadas en un grupo de éstos, es evidente que el pago en efectivo prevalece ante el uso de este importante y cómodo proceder, aún en las tiendas que tienen instalado un TPV y que el mismo se encuentra activo.

Analizado desde la cuantificación del uso de los TPVs que prestan servicio en las sucursales (cantidad de operaciones que se realizan como promedio en un mes), con respecto a la población adulta que potencialmente pudiera acceder a ellos, como se

observa en la Tabla 4, se obtiene un resultado de 725 transacciones por cada 100 00 habitantes.

Tabla No. 4 Operaciones por TPV, por cada 100 000 habitantes adultos en un mes.

Provincias	No. TPV	Operaciones TPV	Población Adulta	Operaciones x 100 000 (TPV)
Pinar del Río	38	3276	415 633	788
Artemisa	27	1476	362 195	407
Mayabeque	23	4533	272 620	1662
Matanzas	41	2364	511 046	462
Villa Clara	40	4990	553 425	902
Cienfuegos	34	1804	289 873	622
Sancti Spiritus	32	3993	329 551	1 212
Ciego de Ávila	40	3026	309 772	977
Camagüey	49	3278	549 709	596
Las Tunas	22	3530	382 839	922
Holguín	34	4556	727 011	627
Granma	50	5781	584 286	989
Santiago de Cuba	36	3502	737 152	475
Guantánamo	11	164	352 707	46
Isla d la Juventud	10	426	61 124	697
TOTAL	487	46699	6 438 943	725

Fuente: Elaboración propia.

Por último, corresponde el análisis de la cantidad y distribución de los Cajeros Automáticos (ATM). Al cierre del año 2019, como se aprecia en la Tabla 1, existían en el país 934 ATM, distribuidos en todas las provincias, siendo La Habana, con 532 y Holguín y Santiago de Cuba con 57 y 68 respectivamente, los territorios de mayor cuantía. A excepción de la Capital, que tiene ubicado ATM en todos sus Municipios, en el resto de los territorios éstos se sitúan en las cabeceras provinciales y algunas localidades que, por su interés económico, lo requieran.

Los ATMs contemplan en su menú de opciones una gama importante de transacciones que permiten a los clientes realizar operaciones digitales de pago, transferencia, canje de moneda, consultas, etc. Aunque no se tuvo acceso a las estadísticas que registran su cuantía, en observaciones realizadas, acompañadas de entrevistas in situ, se aprecia que la opción de extracción de efectivo, representa un alto por ciento del total. Como tendencia, el ATM actúa como dispensador de efectivo, obviándose por la gran mayoría de los usuarios, las opciones que brindan facilidades de pago de servicios como la electricidad, el teléfono, impuestos, así como, transferencias entre personas naturales.

En los emplazamientos de ATMs seleccionados en diferentes Municipios de La Habana [Marianao (Hospital Militar), Playa (42 y 33; 5ta y 112; 6 y 3ra), Plaza de la Revolución (26 y 35; 26 y 47; 23 y J)] se observó un flujo permanente de personas que acuden a los ATMs, fundamentalmente en horario laboral, con la intención de extraer efectivo. La observación se realizó entre los días 18 y 22 de mayo, coincidiendo con el pago a jubilados y cobro de salarios de un grupo importante de entidades. Similar comportamiento se observó en tres pares de ATM ubicados en la Ciudad de Santa Clara [Tristán, La Riviera y Cuba y Candelaria]. En esta urbe existen 33 ATMs (21 del BPA y 12 de BANDEC), con un potencial de tarjeta-habientes que asciende, solo en aquellas emitidas por el BPA, a una cifra que supera los 170 Mil clientes.

En el supuesto de que todos los propietarios de tarjetas emitidas por el BPA en Villa Clara, realizaran una sola operación mensual en un ATM, cada uno de éstos debería dispensar diariamente el efectivo solicitado por 171 clientes. En este cálculo no se tuvieron en consideración las tarjetas emitidas por BANDEC, que superan esta cifra, ni la inequívoca posibilidad de que se realizan más de una operación mensual por cliente. Debe considerarse que la mayoría de las operaciones se concentran en fechas de pago. A lo anterior se deben adicionar las interrupciones provocadas por caída de las comunicaciones, carencia de fluido eléctrico, roturas eventuales, no disponibilidad de efectivo, entre otras, que inciden en la operatividad del ATM.

Un ejemplo de la disponibilidad real de los Cajeros se evidencia en el por ciento de dispensado de efectivo por ATM, del total de solicitudes realizadas, el que representa a nivel nacional (en BPA) un valor de 90.28%.

Resulta evidente que, para el propósito de dispensar efectivo, la cantidad de ATM con los que hoy se dispone, es totalmente insuficiente. El uso de las tarjetas magnéticas como instrumento para obtener efectivo, y no como un medio de pago, incide negativamente en la sobre utilización de estos equipos.

Otra importante Variable para valorar el grado de inclusión financiera de la población es la de Calidad de los productos y servicios bancarios. La misma se evidencia en la adecuación objetiva de éstos a las necesidades del mercado objetivo (demanda).

Dos de los indicadores más representativos para evaluar la I.F. dentro de esta Variable son la cantidad de Cuentas y Financiamientos otorgados a clientes bancarios, así como su saldo promedio en las mismas. En el caso de las Cuentas, se debe subdividir en Cuentas de Ahorro Ordinario, Depósitos a Término y Cuentas para el Futuro o Formación de Fondos. En la Tabla No. 5, se refleja este comportamiento, en los dos fundamentales Bancos Comerciales del país.

Las Cuentas de Ahorro Ordinario, son aquellas que se contratan para el depósito y extracción de efectivo, con una Tasa de Interés del 0.50% anual, permitiendo operarlas sin restricciones en su frecuencia, con un mínimo de depósito, en cada transacción, equivalente a 20.00 Pesos, y un mínimo de saldo de 50.00 Pesos (existen en CUP, CUC, USD y EUR). Además de permitir el ahorro intencionado (Cuentas a la Vista), incluye, en

la modalidad de tarjetas magnéticas, cuentas destinadas para el pago de los salarios mediante Nóminas domiciliadas en las Instituciones Bancarias, así como, de la Seguridad Social.

Los Depósitos a Término se dividen en Depósitos a Plazo Fijo, los que a su vez se abren en 8 períodos diferentes (3, 6, 12, 18, 24, 36, 60 y 72 meses), con Tasas de Interés que van desde el 1% hasta el 6% anual, y Certificados de Depósitos, con igual periodicidad y tasas, pero con diferencias en cuanto a sus condiciones (no permite beneficiarios, no se prorrogan de oficio al concluir el término pactado, puede ser endosada a un tercero).

Las Cuentas para el Futuro o Formación de Fondos, tienen como objetivo el ingreso automático, desde la nómina del salario, de una cuantía preconcebida, con la posibilidad de un máximo de tres extracciones anuales, (la cuarta extracción obliga al cierre de la misma) y una Tasa de Interés del 2%, que se incrementa a un 4%, si no existiera extracción alguna en el período.

En el caso de los Financiamientos han sido concedidos en tres modalidades fundamentales: Créditos Sociales, destinados a la compra de artículos electrodomésticos para la sustitución de altos consumidores, como parte de la Revolución Energética, con Tasas de Interés y Períodos de Amortización preferenciales; Créditos Personales, destinados a la compra de equipos eléctricos (bombas de agua, TV, etc.) y Créditos perteneciente a la Nueva Política Bancaria, dirigido al financiamiento de materiales de construcción, pago de mano de obra constructiva y compra de artículos de primera necesidad.

Tabla No. 5. Cantidad de Cuentas y Financiamientos otorgados.

INDICADORES	BPA	BANMETRO	TOTAL
	Cantidad de Cuentas	Cantidad de Cuentas	Cantidad de Cuentas
Cuentas de Ahorro Ordinario	3 279 736	2 652 267	5 932 003
A la Vista.	2 157 370	972 883	3 130 253
Nómina y Jubilados	1 122 366	1 678 984	2 801 350
Estímulo	0	400	400
Cantidad de Depósitos a Término (P.F. y C.D.)	321 030	108 065	429 095
Depósitos a Plazo Fijo	315 937	106 867	422 804
Certificados de Depósitos	5 093	1 198	6 291
Cantidad de Cuentas para el Futuro	430 058	51 965	482 023
Cantidad de Créditos otorgados	626 453	253 913	880 366
Créditos Sociales	169 746	220 220	389 966
Créditos Personales	6 173	5 870	12 043
Créditos de la NPB	450 534	27 823	478 357

Fuente: Elaboración propia.

Debe destacarse que el BPA brinda sus servicios en todo el territorio nacional, a una población adulta que supera los 7 millones de personas, teniendo en sus Carteras de Ahorro y Financiamiento a personas naturales un elevado por ciento de este mercado.

Cabe señalar que BANDEC cuenta con una cartera muy inferior a la de BPA. El BANMETRO abarca la población adulta de la Capital, de aproximadamente 1 millón 700 mil habitantes en edad adulta.

Tomando como referencia los datos brindados por el BPA, el Saldo total de Ahorro a nivel nacional, asciende a 20 159 millones de Pesos. En esta institución existen 4 030 824 de cuentas, correspondiendo el mayor saldo a las Cuentas a Término, el que supera los 12 679 millones de Pesos, colocados en 321 030 cuentas (8% del total). Los restantes 7 480 millones, se encuentran depositados en las modalidades de Ahorro Ordinario y Cuentas para el Futuro, con un total de 3 709 794 cuentas (92% del total). Se observa una concentración del 63% del ahorro total en tan solo el 8% de las cuentas del Banco, siendo éstas las que mayores dividendos reportan a sus beneficiarios, por contener las Tasas de Interés más altas. En esta misma lógica, solo el 37% de los saldos de ahorro se encuentran depositados en el 92% de las cuentas, correspondiendo un monto promedio de 2 000.00 Pesos por cuenta.

El Saldo Promedio de Ahorro para personas adultas, apenas supera los 3 000 Pesos en el territorio nacional, evidenciándose el desbalance existente entre las tres provincias más orientales del país, las que, como promedio, suman solamente 1 626 Pesos promedio, y las provincias de Sancti Spiritus, Matanzas, Mayabeque y Villa Clara, quienes superan los 4 680 Pesos como promedio, como se aprecia en la Tabla No. 6. Las causales de ello no se lograron definir por limitaciones asociadas a la Pandemia.

Tabla No. 6 Saldo de Ahorro por provincias (BPA).

Provincias	Saldo de Ahorro	Población (18-70 años)	Saldo Ahorro Promedio
Pinar del Río	1.577.910.000,00	415 633	3 796
Artemisa	1.233.070.000,00	362 195	3 404
Mayabeque	1.140.620.000,00	272 620	4 184
Matanzas	2.391.450.000,00	511 046	4 679
Villa Clara	2.259.090.000,00	553 425	4 082
Cienfuegos	1.115.490.000,00	289 873	3 848
Sancti Spiritus	1.905.640.000,00	329 551	5 782
Ciego de Ávila	1.151.380.000,00	309 772	3 717
Camagüey	1.606.630.000,00	549 709	2 923
Las Tunas	813.050.000,00	382 839	2 124
Holguín	1.887.510.000,00	727 011	2 596
Granma	1.159.310.000,00	584 286	1 984
Santiago de Cuba	1.460.410.000,00	737 152	1 981
Guantánamo	322.770.000,00	352 707	915
Isla de la Juventud	135.600.000,00	61 124	2 218
TOTAL	20.159.930.000,00	6 438 943	3 130

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al saldo promedio de crédito a nivel de país, equivalente a 751 Peso por habitante adulto (según financiamientos otorgados por el BPA), se evidencia un bajo uso de este producto. Los llamados Créditos Sociales, concedidos masivamente y sin exigencia de garantías a partir del año 2007, con un período máximo de amortización de 10 años, fueron saldados en su gran mayoría, quedando un remanente pendiente de liquidación, con saldos muy inferiores a los concedidos por la Nueva Política Bancaria. Si se considera que los objetos de financiamiento de estos últimos, son de primera necesidad para la gran mayoría de la población, se concluye que la cifra de otorgamiento es muy baja. La falta de solvencia crediticia y garantías que respalden estos préstamos, puede situarse como la primera causa del poco acceso a los mismos. Aun cuando las entidades bancarias han logrado flexibilizar las exigencias en cuanto a las garantías necesarias, persiste esta causa como primordial en la denegación de los créditos solicitados. La falta de cultura financiera por parte de la población y, en ocasiones la ausencia de un correcto asesoramiento y promoción por parte de las Instituciones Financieras, profundizan las barreras para el escaso financiamiento, toda vez que existen variantes que permiten el fraccionamiento de los mismos en períodos más cortos y por montos más discretos. El diseño de nuevos productos, con rangos más amplios de

posibilidades en cuanto a su análisis y otorgamiento, pudiera constituir una vía para incrementar la permisibilidad de acceso a los financiamientos bancarios.

Por otra parte, el comportamiento por provincias muestra determinada inequidad, siendo Cienfuegos, Ciego de Ávila, Camagüey y Las Tunas las que mayor saldo promedio registran (superior a los 1040 Pesos), mientras que Artemisa, Mayabeque y la Isla de la Juventud quedan a menos de la mitad del promedio país, alcanzado un promedio inferior a los 350 Pesos.

Tabla No. 7 Saldo de Crédito Promedio (BPA).

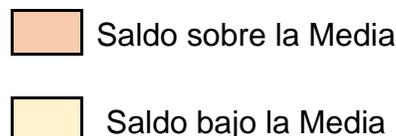
Provincias	Saldo de Crédito	Población (18-70 años)	Saldo Crédito Promedio
Pinar del Río	263.615.300,00	415 633	635
Artemisa	126.891.174,00	362 195	351
Mayabeque	82.783.670,00	272 620	304
Matanzas	308.532.127,00	511 046	604
Villa Clara	502.457.925,00	553 425	908
Cienfuegos	301.568.999,00	289 873	1041
Sancti Spiritus	293.845.031,00	329 551	892
Ciego de Ávila	336.428.045,00	309 772	1087
Camagüey	593.407.104,00	549 709	1080
Las Tunas	400.726.276,00	382 839	1047
Holguín	390.091.253,00	727 011	537
Granma	403.921.203,00	584 286	692
Santiago de Cuba	491.264.289,00	737 152	667
Guantánamo	327.680.967,00	352 707	930
Isla de la Juventud	18.513.988,00	61 124	303
TOTAL	4.841.727.351,00	6 438 943	751

Fuente: Elaboración propia.

Al analizarse el comportamiento nacional del Ahorro Vs Financiamiento, se observa que las provincias con mayor Saldo de Crédito Promedio no registran los mayores Saldos de Ahorro, aunque estos últimos se encuentran cercanos a la media. De igual manera, las provincias con mayor Saldo de Ahorro Promedio, se sitúan cercanas a la media del Crédito, a excepción de la provincia de Mayabeque. La causa fundamental de que poblaciones como la de la provincia de Mayabeque, con un Saldo Promedio de Ahorro elevado, tenga un impacto crediticio bajo, radica, fundamentalmente, en el desconocimiento de las facilidades de estos productos.

Tabla No. 8 Saldo de Crédito y Ahorro Promedios por provincias (BPA).

Provincias	Saldo Crédito Promedio	Saldo Ahorro Promedio
Pinar del Río	635	3 796
Artemisa	351	3 404
Mayabeque	304	4 184
Matanzas	604	4 679
Villa Clara	908	4 082
Cienfuegos	1041	3 848
Sancti Spiritus	892	5 782
Ciego de Ávila	1087	3 717
Camagüey	1080	2 923
Las Tunas	1047	2 124
Holguín	537	2 596
Granma	692	1 984
Santiago de Cuba	667	1 981
Guantánamo	930	915
Isla d la Juventud	303	2 218



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de La Habana, el comportamiento financiero referido al Ahorro, es similar al del resto del país, siendo el Saldo Promedio apenas inferior en 238 Pesos. Se resaltan Municipios con saldos muy superiores al promedio, entre los que se encuentran: Playa, Plaza de la Revolución, Habana Vieja, 10 de Octubre y Boyeros. De igual forma existen Municipios con saldos significativamente inferiores al promedio: Cotorro, Regla y Guanabacoa.

Con respecto al Saldo Promedio de Crédito, el mismo es muy inferior al del resto del país, con un monto de 43 Pesos, lo que equivale a 708 Pesos menos que la media nacional (excluyendo a La Habana). Inclusive en los Municipios de mayor saldo: Plaza de la Revolución, Habana Vieja, Cerro y Boyeros, este no supera los 82 Pesos. Algunos Municipios como Guanabacoa, Cotorro, La Lisa, Arroyo Naranjo y Centro Habana, no rebasan los 27 Pesos de saldo promedio de financiamientos, montos insignificantes si analizamos el estado técnico característico de las viviendas de estos territorios, así como las posibilidades que permite el crédito destinado a la compra de materiales de la construcción para la reparación de las mismas.

Resulta significativo que, en el caso de los Municipios de Plaza de la Revolución, Habana Vieja y Boyeros, existe una coincidencia entre los altos saldos promedio de crédito y de ahorro. Por otra parte, Guanabacoa y Cotorro se encuentran entre los Municipios con

menos saldo promedio tanto de Ahorro como de Financiamiento. Este último con las cifras más discretas en ambos renglones y con la población adulta de mayor cuantía en relación con el resto de las localidades.

Tabla No. 9 Saldo de Crédito y Ahorro Promedios Ciudad de La Habana (BANMETRO).

Municipios	Crédito	Ahorro	Población (18-70 años)	Saldo Crédito Promedio	Saldo Ahorro Promedio
Playa	8 280 719	574 782 241	130 003	64,00	4 421
Plaza	8 486 783	711 834 743	103 740	82,00	6 862
Centro Habana	2 667 437	243 599 422	100 228	27,00	2 430
Habana Vieja	4 560 883	240 039 809	61 731	74,00	3 888
Habana del Este	3 885 655	411 435 664	131 470	30,00	3 129
Guanabacoa	2 072 090	160 112 040	127 662	17,00	1 254
San Miguel del P.	3 120 097	160 211 686	87 371	36,00	1 834
10 de Octubre	4 749 130	528 814 357	112 330	43,00	4 708
Cerro	1 500 592	351 274 473	143 559	74,00	2 447
Marianao	2 696 727	199 444 681	89 700	31,00	2 223
La Lisa	2 446 278	163 271 837	98 632	25,00	1 655
Boyeros	7 425 971	384 821 475	101 528	74,00	3 790
Arroyo Naranjo	3 613 454	369 470 237	140 974	26,00	2 621
Cotorro	2 687 399	144 970 065	147 256	19,00	984,00
Regla	1 683 357	65 513 774	57 518	30,00	1 139

 Saldo sobre la Media

 Saldo bajo la Media

Fuente: Elaboración propia.

El estudio del acceso a productos y servicios financieros, contemplados desde las ópticas etarias y de géneros, demuestra un cierto desbalance entre los diferentes grupos. Si bien el comportamiento por género guarda una relativa proporcionalidad, no de igual forma se comporta al balance entre grupo de edades, donde existe un incremento de la cantidad de productos concedidos, en la medida que aumentan los rangos de edades, disminuyendo discretamente en el último conjunto.

La Tabla No. 10, muestra la proporción entre ambos géneros con respecto a productos de Ahorro y Financiamiento, según datos proporcionados por el Banco Popular de Ahorro al cierre del año 2019. Resulta evidente que, en todas las modalidades, la cantidad de cuentas y créditos otorgados correspondientes a clientes mujeres es superior al número

de cuentas y créditos otorgados correspondientes a clientes hombres. Del total de productos registrados, equivalente a 4 043 596, el 56% corresponde a mujeres, siendo el 44% el perteneciente a hombres. Resulta curioso que el 53.7% de los créditos para la compra de materiales de la construcción y el pago de la mano de obra, fueron concedidos a mujeres.

Tabla No. 10 Total de Cuentas de Ahorro y Financiamientos por Géneros.

Producto	TOTAL MUJERES	TOTAL HOMBRES
Cuentas de Ahorro Ordinario MN	723.188	548.784
Cuentas de Ahorro Ordinario CUC	87.098	67.567
Cuentas para el Futuro	293.134	126.386
Depósitos a Plazos Fijos en MN	205.936	159.233
Depósitos a Plazos Fijos en CUC	5.664	4.195
Depósitos a Plazos Fijos con pagos Adelantados de Intereses en MN	79.088	65.781
Certificados de Depósito en MN	4.756	3.568
Certificados de Depósito en CUC	120	79
Préstamo al consumo	114.392	112.383
Préstamo para materiales de la construcción y mano de obra	635.053	546.376
Ley General de la Vivienda	135.138	125.677
Total	2.283.567	1.760.029

Fuente: Elaboración propia.

En la comparación de las cantidades de productos bancarios concedidos, en relación a los grupos etarios, se evidencia una marcada diferencia entre ellos. En la Tabla No. 11, se observa una tendencia al crecimiento de las cuantías de forma proporcional entre cada grupo, resultando que el Grupo de 31 a 40 años registra el total de 292 730 clientes más que su antecesor (18 a 30 años), el Grupo de 41 a 50 años registra un número de 135 647 clientes más que el precedente, el Grupo de 51 a 65 años registra la importante cifra de 410 825 clientes más que el anterior y, por último, rompiendo la secuencia, el Grupo de más de 65 años registra un total de 506 197 clientes menos que su precedente.

Resulta curioso que, en las Cuentas de Ahorro Ordinario en CUC es donde menos se evidencia el incremento de clientes según se avanza en los grupos etarios, siendo incluso superior el número de éstos contemplados entre los 18 y 30 años, que el incluido entre los 41 y 50 años. Las generaciones que crecieron con la circulación de esta moneda, la aceptan y valoran con mayor facilidad que aquellas que la asimilaron en su adultez.

Estas cifras demuestran que, en las edades tempranas y tardías, no existe una tendencia a consumir los productos, tanto de Ahorro como de Financiamiento que ofertan las entidades bancarias, cuestión que pudiera argumentarse en el caso de las primeras, por la carencia de efectivo disponible para el ahorro, toda vez que parte de los jóvenes en ese rango de edades, aún estudian o recién comienzan su vida laboral. De igual manera sus posibilidades de accesos a financiamientos son escasas o casi nulas, razón por las que se ven limitados a solicitarlos. En el caso de la tercera edad, explicaciones similares justifican la poca afluencia a estos productos, dado que, generalmente, las personas se acogen a la jubilación, percibiendo menos ingresos que los acostumbrados. No obstante lo anterior, la inexistencia de una cultura bancaria, tanto en jóvenes como en personas mayores, pudiera ser la causa fundamental que los limita en sus conductas financieras.

Tabla No. 11 Total de Cuentas de Ahorro y Financiamientos por Grupos Etarios.

Producto	GRUPOS ETARIOS				
	18 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 65	Mas 65
Cuentas de Ahorro Ordinario MN	160.631	212.364	237.953	348.810	317.940
Cuentas de Ahorro Ordinario CUC	30.942	37.227	28.664	37.072	23.571
Cuentas para el Futuro	50.853	84.960	105.790	135.441	47.863
Depósitos a Plazos Fijos en MN	21.921	34.871	59.146	110.407	134.539
Depósitos a Plazos Fijos en CUC	785	1.291	1.520	3.125	3.145
Depósitos a Plazos Fijos con pagos Adelantados de Intereses en MN	10.284	16.612	27.656	46.311	40.737
Certificados de Depósito en MN	528	928	1.494	2.724	2.474
Certificados de Depósito en CUC	13	19	37	60	73
Préstamo al consumo	2.693	32.567	54.375	83.602	56.241
Préstamo para materiales de la construcción y mano de obra	142.757	270.593	283.864	392.766	73.894
Ley General de la Vivienda	5.819	28.524	55.104	106.110	59.754
Total	427.226	719.956	855.603	1.266.428	760.231

Fuente: Elaboración propia.

La Variable Seguridad, que se traduce en la garantía de protección al consumidor de productos y servicios financieros, viene acompañada de un número de indicadores, que evidencian el grado en que este proceso se sustenta.

La existencia de mecanismos de protección y la transparencia por parte de las Instituciones Financieras, garantizan la confianza de los clientes en las ofertas de productos y servicios financieros. Para lograr esta meta, se deben crear canales de contacto entre los clientes y las Instituciones Financieras. Mediante estos conductos, tanto presenciales como virtuales, los clientes deben tener la oportunidad y el derecho,

de manifestar sus quejas, reclamaciones o simplemente criterios, sobre los servicios recibidos, así como, recibir una satisfacción sobre su reclamo.

Se han establecido mecanismos que deben garantizar la comunicación directa del cliente con los directivos, a todos los niveles, de las Instituciones Financieras. Para la implementación de esta norma, en las Sucursales Bancarias existen libros de quejas, donde se puede expresar las inconformidades con el servicio recibido, realizar sugerencias, o expresar algún comentario. Los mismos contemplan un elemento de control a través de formas numeradas, que se audita regularmente, chequeándose, de esta forma, la utilización consecutiva de los modelos. Unido a esto, existen Centros de Atención a Clientes, tanto a nivel de Oficinas Centrales de los Bancos, como en sus Direcciones Provinciales, que recepcionan las llamadas de usuarios, con el objetivo de esclarecer dudas, asesorar sobre el uso de los productos y servicios, además de tramitar las quejas y reclamaciones recibidas.

Existe un flujo adicional de información hacia las entidades bancarias, que generalmente transita por el BCC, proveniente de Organismos e Instituciones que atienden a la población (Gobiernos Territoriales, Comités del PCC y departamento de Atención a la Población del CC PCC, entre otros). Todas las quejas sobre temas bancarios, que llegan a estas entidades, se envían para ser analizadas y respondidas por las Instituciones Financieras.

El uso de los Sitios Institucionales WEB, así como, los canales de Facebook y Twitter, representan otra vía alternativa para establecer una comunicación directa entre clientes e instituciones. Todo lo anterior se concatena dentro de la Estrategia de Comunicación Institucional de cada Entidad Financiera, las que cuentan con un portal Interbancario que sirve de plataforma informativa interna.

Para realizar un análisis del comportamiento de la Variable Seguridad, se analizan, a manera de ejemplo, el proceder de algunos de sus componentes, al cierre del año 2019, en el Banco Popular de Ahorro.

- Componente 1. Número de quejas y reclamaciones recibidas en el Banco por la vía oficial. Como se observa en la Tabla No. 12, se recibieron un total de 141 quejas o reclamaciones en el transcurso del año 2019. Hubo tres provincias que no reportaron ninguna incidencia (Pinar del Río, La Habana y Sancti Spiritus). En el caso de Camagüey, Santiago de Cuba y la Oficina Central, fueron las de mayor número de reportes. En general se considera una cifra muy moderada, si se tiene en cuenta la calidad del servicio prestado durante todo el período contemplado, que este año se catalogó de Regular, derivado de los problemas con el servicio que ocasiona, fundamentalmente, la excesiva afluencia de clientes a las sucursales en la segunda quincena de cada mes. Factores como las malas condiciones fuera de las sucursales, para la espera a ser atendidos, la lentitud en las áreas comerciales por dilación de los trámites requeridos, la falta de climatización, las interrupciones temporales por falta

de fluido eléctrico o caída de las comunicaciones, entre otros, todos ellos de carácter objetivo, no fueron reflejados por los clientes que sufrieron estos inconvenientes.

Considerando que existen varios canales para formalizar la queja, entre los que se encuentran el Libro de Quejas, los Centros de Atención a Clientes, las redes sociales (sitio institucional y página web), o el simple contacto presencial con algún directivo de la sucursal, resulta incomprensible la falta de trámites realizados. Correspondería a un análisis más detallado la identificación de las causas de tal comportamiento, pero se evidencia una escasa propensión a realizar este tipo de acción. Resulta evidente que el mecanismo que posibilita al cliente expresar su inconformidad, adolece de atractivo para que sea explotado como se requiere.

Las temáticas más recurrentes de inconformidades se localizan en:

- a) Relacionadas con la calidad el servicio: 55 quejas, para un 39%.
- b) Créditos pertenecientes a la Nueva Política Bancaria: 25 quejas, para un 17,73%.

Por otra parte, del total de quejas, la entidad cataloga al 64.5% de ellas como Sin Razón, siendo el 11.3% quejas catalogadas como Con Razón en Parte, quedando solo el 13.5% de quejas clasificadas como Con Razón. Se entiende que siempre existen causas objetivas para determinar que una queja no procede (ejemplo: el cuestionamiento de la tasa de interés de un producto), lo que no implica que subyazca en este planteamiento una alerta para análisis del mismo. Generalmente, según indagación realizada en esta institución, las quejas Sin Razón, son excluidas automáticamente del listado de pendientes a ser solucionadas, comunicándose al cliente de su no proceder. La atención de las administraciones se concentra en el 13.5%, las que se analizan, determinando el grado de responsabilidad, las medidas a tomar y la respuesta que debe darse al reclamante.

Tabla No. 12 Quejas y Reclamaciones recibidas, concluidas y pendientes.

Provincias	RECIBIDAS	CON RAZÓN	CON RAZÓN EN PARTE	SIN RAZÓN	CONCLUIDAS	PENDIENTES
Pinar del Río	0	0	0	0	0	0
Artemisa	9	3	1	5	9	0
La Habana	0	0	0	0	0	0
Mayabeque	4	4	0	0	4	0
Matanzas	5	0	2	3	5	0
Villa Clara	7	0	1	6	7	0
Cienfuegos	5	1	1	3	5	0
Sancti Spiritus	0	0	0	0	0	0
Ciego de Ávila	3	1	0	2	3	0
Camagüey	18	3	3	11	17	1
Las Tunas	7	2	1	3	6	1
Holguín	13	3	1	9	13	0
Granma	8	0	4	3	7	1
Santiago de Cuba	19	0	1	17	18	1
Guantánamo	10	1	0	9	10	0
Isla de la Juventud	3	0	0	3	3	0
Oficina Central	30	1	1	17	19	11
Total	141	19	16	91	126	15

Fuente: Elaboración propia.

- Componente 2. Número de quejas y reclamaciones resueltas. Porcentaje del total. En la Tabla No. 14, se observa la relación de quejas recibidas, por provincias, la cantidad de pendientes a resolver (investigación del problema planteado, solución de las causas que lo provocaron y respuesta al cliente reclamante), así como, el por ciento que estas representan del total. Considerando que las quejas fueron recepcionadas durante todo el año, resulta particularmente significativo que 11 (36.6%) de un total de 30 recibidas en la Oficina Central, no hayan sido solucionadas. Esta cifra representa el 7.8% del total general computado en este período y el 73.3% del total de pendientes. Las quejas que se encaminan hacia esta instancia, en su gran mayoría, se generan en sucursales ubicadas en las diferentes provincias, por lo que, según el procedimiento existente, las especialistas encargadas de tramitar su análisis y respuesta, debe enviarlas al territorio de origen para que, una vez recibidas, se analice y responda por esta instancia, devolviéndose el expediente a la Oficina Central. para su respuesta oficial al cliente.

Aun cuando algunas quejas requieren de análisis minuciosos y complejos, por incidir múltiples factores en su origen, se considera que la dilación en su trámite y respuesta al cliente, es injustificable. Se deben revisar los procedimientos establecidos, en

función de crear vías expeditas para lograr una satisfacción y, sobre todo, la erradicación de la causa que la provoca.

Tabla No. 13 Por ciento de Quejas pendientes de resolver.

Provincias	RECIBIDAS	PENDIENTES	%
Pinar del Río	0	0	0
Artemisa	9	0	0%
La Habana	0	0	0%
Mayabeque	4	0	0%
Matanzas	5	0	0%
Villa Clara	7	0	0%
Cienfuegos	5	0	0%
Sancti Spiritus	0	0	0%
Ciego de Ávila	3	0	0%
Camagüey	18	1	5,00%
Las Tunas	7	1	14,30%
Holguín	13	0	0%
Granma	8	1	12,50%
Santiago de Cuba	19	1	5,30%
Guantánamo	10	0	0%
Isla de la Juventud	3	0	0%
Oficina Central	30	11	36,60%
Total	141	15	10,60%

Fuente: Elaboración propia.

Se pudo constatar que todas las Instituciones del Sistema Bancario cuentan, según lo establecido en la Política de Informatización de la Sociedad, con canales digitales para la interacción con los clientes. La existencia de Sitios WEB y Páginas Institucionales, garantizan una vía segura para el contacto directo. Dentro de los objetivos trazados para el año 2019, se concedió prioridad al establecimiento de planes de comunicación y divulgación, que permitan aumentar el conocimiento de la población en el uso y gestión de los servicios que se brindan con soporte de las tecnologías. De igual forma se recomendó el ajuste de las estructuras existentes, con vistas a garantizar de forma eficiente la labor de comunicación institucional con un personal competente. Por último, se instruyó el establecimiento de las normativas que establezcan las pautas generales para la gestión de las reclamaciones, los tiempos de respuesta al ciudadano y la designación de los funcionarios para atender cada caso.

La Variable Cultura Financiera de la Población, que abarca la Educación y Comportamiento Financieros de la población, juega un importante papel en la capacidad

de inclusión financiera de un país. El conocimiento y correcto uso de los servicios y productos bancarios, repercute en la integración real y consciente de los consumidores.

La existencia de un elevado número de personas que consumen productos financieros, no siempre expresa objetivamente el grado de Inclusión Financiera, toda vez que la filiación al Banco no implica, necesariamente, que sean utilizados sus servicios de forma óptima y sistemática.

Un factor imprescindible en el análisis del grado de Inclusión Financiera con respecto a la cantidad de Cuentas de Ahorro, es la inactividad de las mismas. Se considera que una cuenta se encuentra inactiva, cuando ha sobrepasado los dos años sin haberse realizado ningún tipo de operación (ni depósito ni extracción) en la misma. Este estado se adquiere en las Cuentas a la Vista de forma automática en el sistema contable, al superar los 728 días, debiendo el cliente presentarse en la Sucursal a reactivarla.

Según la Tabla No. 14, obtenida según datos del BPA, existe un número importante de Cuentas a la Vista en estado de inactividad. Este número representa el 46.3% del total de las Cuentas de este tipo, cifra muy elevada, que evidencia la escasa operatividad, revertida en el poco uso de cuentas abiertas con saldo.

Tabla No. 14 Cantidad de Cuentas en estado de inactividad.

Provincias	Cantidad
Pinar del Río	75.572
Artemisa	72.725
Mayabeque	54.050
Matanzas	102.080
Villa Clara	81.164
Cienfuegos	44.838
Sancti Spiritus	63.411
Ciego de Ávila	50.707
Camagüey	94.207
Las Tunas	52.621
Holguín	99.350
Granma	80.106
Santiago de Cuba	98.586
Guantánamo	20.785
Isla de la Juventud	9.949
Total	1.000.151

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el desconocimiento de las ventajas y desventajas de cada uno de los productos, impide una selección correcta del idóneo, en caso que existan diferentes opciones. Tal es el caso de los financiamientos para la compra de materiales de la

construcción, que ofertan diferentes modalidades, con características diseñadas para situaciones concretas, proporcionando prerrogativas para el cobro de los intereses, cuando el mismo se oferta mediante una Línea de Crédito que, permite al cliente realizar tomas de efectivo según las necesidades monetarias que vayan surgiendo. Al no tener conocimiento de esta particularidad, el cliente generalmente solicita un Préstamo Bancario (desembolso total de la cuantía solicitada), lo que grava con intereses desde el momento de su ejecución.

Otro indicador relevante se vincula con el conocimiento, por parte de los clientes, de sus derechos como consumidores. Aun cuando la filosofía de servicio de las entidades bancarias cubanas va dirigida a satisfacer las necesidades de la población, no siempre se concreta en el actuar cotidiano de sus funcionarios y directivos, pudiéndose ocasionar violaciones de lo establecido, sin que el cliente conozca qué está ocurriendo. Suele ocurrir que el desconocimiento de los términos y condiciones del producto seleccionado, le impida disfrutar de algunas bondades que el mismo ofrece. Un ejemplo de ello se encuentra en la prolongación automática de las Cuentas a Plazo Fijo, por el mismo tiempo, al vencerse el período pactado. El desconocimiento de ello ocasiona que los clientes se presenten en las sucursales a prorrogar su cuenta, siendo totalmente innecesario.

La sistematicidad en la utilización de los productos bancarios constituye una muestra de su utilidad para el cliente. Aunque el rango de uso se define en dependencia del producto (las Cuentas a Término solo se operan al vencimiento de los plazos, las Cuentas de Formación de Fondos ingresan saldos todos los meses, permitiendo solo 3 extracciones anuales, etc.) los bajos saldos en algunas cuentas de Ahorro a la Vista, muestran el poco uso de las mismas para el objetivo que fue diseñada, ingresar el efectivo excedente para ahorrarlo.

II.II.II Resultado de las Encuestas aplicadas.

Con la intención de complementar el estudio documentario y la información obtenida de las entrevistas realizadas a Especialistas y Directivos de las Instituciones Bancarias, se diseñaron tres (3) encuestas. Las mismas respondían a objetivos concretos que abarcaban tres grupos poblacionales:

1. Estudiantes universitarios.
2. Clientes bancarios.
3. Población en general.

En el primer caso, se perseguía conocer los posibles vínculos de los estudiantes con los diferentes productos bancarios, el conocimiento de los mismos, así como el grado de Inclusión Financiera, reflejado en el uso de éstos. Se selecciona este grupo, dado que reúne características que pudieran tributar a una mayor Inclusión Financiera (juventud,

nivel escolar elevado, dominio y uso de redes sociales, estipendio soportado en tarjetas magnéticas, entre otras).

El segundo caso responde al interés de identificar el nivel de cultura financiera de los clientes bancarios, aceptación de los productos y servicios bancarios, su comportamiento financiero, así como las limitantes que obstaculizan un mayor acercamiento de ellos al Banco. En todos los casos fueron aplicadas durante la estancia de los mismos en el salón de espera de las sucursales.

Por último, se encuestó a ciudadanos al azar de diferentes edades y profesiones, sin vínculo comprobado con las entidades financieras. El objetivo fundamental era recopilar información, desde el punto de vista de la población, sobre el servicio y productos bancarios. Estos cuestionarios fueron aplicados exclusivamente en La Habana, dada la imposibilidad de realizarlos en las diferentes provincias. En algunos casos los encuestados resultaron ser clientes del Banco Metropolitano, por lo que los criterios vertidos se refirieron a esta institución financiera.

Grupo No. 1 Estudiantes universitarios. (Anexo 4)

Se proyectó una muestra de 300 encuestados, resultando válidas 274 encuestas. 162 encuestas (54% del total) fueron aplicadas de forma presencial (impresas), mientras que el resto, 138 (46% del total), producto del aislamiento social provocado por la pandemia, fueron realizadas utilizando canales digitales. Se aplicaron a estudiantes de 4to y 5to año. Las Facultades que más participación tuvieron fueron Ingeniería Industrial (CUJAE), Ingeniería Mecánica (CUJAE) y Economía (Universidad de La Habana). En la gran mayoría de los casos, incluso aquellos que utilizaron la vía digital, existió la voluntariedad y disposición a completar el cuestionario. El 67% de los encuestados (183 estudiantes) correspondió al sexo femenino, siendo el 33% (91 estudiantes) representantes del sexo masculino. Este comportamiento responde, fundamentalmente, a la estructura de géneros de la matrícula de las Facultades seleccionadas.

Ante la pregunta de si reciben algún tipo de remuneración por encontrarse estudiando, el 100% de los encuestados respondió afirmativamente, toda vez que se establece el pago de un estipendio mensual para los estudiantes universitarios.

La pregunta número dos, referida al recibo de algún tipo de ayuda familiar, reflejó que el 90% de los estudiantes (247) reciben apoyo monetario de, al menos, un miembro de su familia. Solo el 10% de ellos (27) alegan no recibir ayuda. Esto pudiera demostrar que el estipendio es insuficiente para sufragar los gastos en que incurren los estudiantes, aunque pudieran encontrarse señales de mala planificación monetaria y/o falta de iniciativa hacia la búsqueda de otras vías de sustento (trabajos a destajos, emprendimiento, etc.).

Sobre la planificación de los gastos mensuales, el 38% de los encuestados (106 estudiantes) declaró que, sí realizaban una planificación financiera para el período, mientras que el 62% (168 estudiantes) fundamentan no planificar sus gastos personales.

Se evidencia una relativa ignorancia de un mecanismo de planificación, al menos de forma intuitiva, de los posibles gastos, lo que pudiera corroborar la hipótesis expresada en la pregunta anterior, sobre la necesidad de ayuda monetaria por falta de programación de los gastos.

No obstante lo anteriormente planteado, al responder a la pregunta sobre si llevan el control de los gastos incurridos en el mes, el 54% de los estudiantes (149 del total) contestó positivamente, siendo el 46% (125 del total) los que no reconocen llevar este tipo de registro. Se manifiesta una tendencia al reconocimiento de los gastos incurridos, la que no se revierte en la proyección consciente de los gastos futuros.

Al ser interrogados sobre el tema del ahorro monetario, el 72% de los encuestados (197 estudiantes), refiere tener dinero ahorrado. El 28% (77 estudiantes), no refiere tenerlo. Esta cifra demuestra cierta aceptación del mecanismo de ahorro financiero en un importante por ciento de los estudiantes encuestados, lo que no implica que el mismo se canalice por la vía bancaria. Según los datos del ahorro monetario en el BPA, el grupo etario en el que se incluyen los estudiantes que cursan los años terminales de sus carreras (18 a 30 años de edad), mantiene en diferentes modalidades de ahorro un total de 275 957 cuentas abiertas en todo el país, lo que representa solo el 16% en relación al total de cuentas registradas en esta Institución Bancaria.

La pregunta 6 indaga sobre el conocimiento de los productos que ofrece el Banco, siendo un total de 104 estudiante (38% del total encuestado) el que contestó afirmativamente. El 62% (170 estudiantes) negó conocer sobre este asunto. Existe una aparente contradicción entre lo expresado en la encuesta y la obligatoria relación que guardan ellos con el BANMETRO, toda vez que su estipendio se encuentra domiciliado a través de una tarjeta magnética emitida por esta entidad, lo que lleva a deducir que mantuvieron, al menos, un contacto con representantes de la Institución Bancaria. Este desconocimiento se refuerza al tabular los resultados de la pregunta 7.

En esta pregunta (No. 7) se inquiriere sobre si mantienen alguna cuenta de ahorro bancaria. Un total de 203 estudiantes (74% del total) respondieron tenerla, quedando solo 71 encuestados (26%) que negaron poseer alguna. Al interrelacionar el resultado de las preguntas 5 (tener dinero ahorrado), la pregunta 6 (conocer los productos que ofrece el Banco) y la pregunta 7 (tener una cuenta de ahorro bancaria), se denota una contradicción evidente. Primeramente, al analizar que 203 estudiantes refieren tener una cuenta de ahorro en el Banco, en el supuesto que ningún otro tuviese dinero ahorrado, solo 197 de ellos declararon tenerlo, por lo tanto, existen 3 que, aun cuando formalizaron una cuenta bancaria, no reconocen tener dinero ahorrado (válido destacar que existe un mínimo de 50.00 Pesos para mantener una cuenta abierta). Por otra parte, solo 104 alumnos refieren conocer sobre los productos que ofrece el Banco, lo que demuestra la total ausencia de un contacto Banco – Cliente. Si se tomase en consideración que las tarjetas magnéticas recibidas por parte de una entidad bancaria, para el pago del estipendio mensual, representan por su concepción una cuenta de ahorro, los 274 estudiantes deberían declarar la posesión de una cuenta bancaria.

La pregunta número 8 condiciona su respuesta a haber declarado poseer una cuenta de ahorro bancaria. En el inciso a), se desglosan las 4 modalidades de ahorro que se ofertan, quedando la respuesta como sigue: 29 estudiante (14%) refieren tener una Cuenta de Ahorro Ordinario, abierta con una libreta bancaria; 158 (78%) plantean tener una Cuenta de Ahorro mediante tarjeta magnética; 16 (8%) declaran haber abierto una Cuenta a Término y ninguno reconoce tener una cuenta de Formación de Fondos (Para el futuro). Llama mucho la atención que, de los 274 estudiantes, que cobran su estipendio mediante tarjetas magnéticas, solo 158 (57%) la reconozcan como una cuenta de ahorro.

El inciso b) de esta misma pregunta, indaga sobre la frecuencia de operación de la cuenta de ahorro declarada. Del total de 203, 120 estudiantes (59%), indican operar su cuenta mensualmente, 54 de ellos (27%) plantean operarla anualmente y 29 (14%), no refieren su uso. Si se parte del supuesto, de que los 120 estudiantes que operan su cuenta, se refieren a la extracción mensual del estipendio, no se registraría ningún depósito de ahorro.

Por otra parte, en el inciso c) de esta pregunta, referido al fin del ahorro monetario, 126 encuestados (46%), refieren como objetivo del ahorro las posibles emergencias a futuro; 55 alumnos (20%), señalan las festividades (cumpleaños, bodas, graduación, etc.) como meta del ahorro; 46 compañeros (17%) sitúan su objetivo en el disfrute de vacaciones; 29 del total (10%) se proponen la compra de ropa y calzado y 18 (7%), estudiantes consideran su ahorro para uso en cuestiones domésticas.

La pregunta No. 9 se dirige a las 71 personas que refirieron no tener cuenta de ahorro bancaria, solicitando expresar las causas que conllevan a ello. Los encuestados podían referir más de una, arrojándose el resultado que sigue:

Frecuentemente hay colas en las sucursales: 107 (27%)

No me alcanzan mis ingresos: 92 (23%)

Las opciones son poco atractivas: 59 (15%)

Las sucursales están lejos: 44 (11%)

No confío en los bancos: 34 (9%)

Exigen requisitos que no tengo: 33 (8%)

Existen controles que no comparto: 27 (7%)

Se hace evidente que el factor Acceso a las sucursales incide negativamente en la disposición a abrir una cuenta de ahorro. Este aspecto se refuerza con la ubicación de las oficinas (lejanas). Por otra parte, el factor Calidad se refleja en lo poco atractivo de las opciones ofertadas, los requisitos exigibles, así como los controles existentes. Esta incidencia pudiera estar matizada por cuestiones relacionadas con la Cultura Financiera, toda vez que la ignorancia de determinadas prácticas comunes, pudiera conllevar a la no aceptación de las normas establecidas. En adición, se puede señalar que, el criterio de

pocos ingresos redundan en la falta de una Educación Financiera adecuada. Por último, el factor Seguridad se ve aludido por la falta de confianza en las instituciones bancarias.

La pregunta 10 perseguía identificar, cuán asequible estaban los Cajeros Automáticos de los estudiantes encuestados. El 44% de los estudiantes (121 del total encuestado), declaró que se encontraban Relativamente Cerca; el 40% de ellos (109 del total), los ubicó como Muy Cerca y el 16% (44 estudiantes), los valoró de Lejos. En ningún caso se consideró como Muy Lejos, ni No conozco.

Grupo No.2 Clientes Bancarios (Anexo 5)

Para este Grupo se calculó un total de 1 500 cuestionarios, distribuidos en todas las provincias del país, a razón de 100 encuestas en cada territorio. Con este proceder se lograba un universo geográfico menos limitado, alcanzando llegar a cada territorio del país, con sus características propias, referente a la relación Banco – Cliente. Se coordinó, a través de la Oficina Central del BPA, con las Direcciones Provinciales, para la selección de las sucursales a aplicar las encuestas. Un especialista de las entidades territoriales, al que se le envió un Manual Básico para la aplicación y tabulación de éstas, se encargó de realizar la tarea de campo y, posteriormente, realizar un resumen de los resultados obtenidos. Estos materiales estadísticos se recibieron en el mes de julio. De los 1 500 cuestionarios, todos fueron respondidos, no existiendo anulación alguna. Se dividieron, tomando en consideración el sexo, en 962 mujeres (64% del total) y 538 hombres (36% del total). Por Grupos Etarios resultó como sigue: de 18 a 30 años 262 personas (17%), de 31 a 50 años 763 clientes (51%) y en 51 y más sumaron 475 encuestados (32%).

Aunque los encuestados fueron seleccionados aleatoriamente, encontrándose dentro del salón de espera de las sucursales, siguiendo el principio de la voluntariedad y manteniendo el anonimato, los resultados coinciden con las proporciones registradas en cuanto a sexo y edades. Se muestra un por ciento superior de mujeres y el grupo de mayor afluencia es el de 31 a 50 años de edad.

La pregunta No. 1 se refería al conocimiento de los productos y servicios que brinda el Banco. Respondieron positivamente 1 352 encuestados, (90% del total), negaron conocer los productos 125 encuestados, (8% del total), mientras que 23 de ellos no respondió (2% del total). Se evidencia un alto por ciento de conocimiento de los productos y servicios, lo que no significa que exista un dominio de una gama amplia de los ofertados por la Institución. Esto se corrobora en la siguiente pregunta (No.2), donde se solicitaba mencionar 5 de ellos. Como norma no se completaron las 5 opciones posibles, siendo los más reincidentes los productos que siguen:

- a) Cuentas de ahorro
- b) Créditos bancarios
- c) Depósitos y extracciones de efectivo
- d) Tarjetas magnéticas
- e) Transferencias monetarias

Al indagarse en la pregunta No. 3, sobre si consideraban los productos y servicios bancarios adecuados a sus necesidades, 1381 clientes (92% de los encuestados) manifestaron estar de acuerdo, 107 (7% del total), refirieron su desacuerdo y 12 de ellos (1%), se abstuvieron de contestar. La aceptación de los productos bancarios por un alto por ciento de los encuestados, pudiera evidenciar la calidad de los mismos, pero de igual forma, pudiera ser prueba de la poca educación financiera de los encuestados, la que les impide conocer más allá de la oferta existente.

La pregunta No. 4 intentaba profundizar sobre las operaciones que se realizan con más frecuencia, los clientes tenían la opción de escribir cuáles de las operaciones que realizaban, eran las más repetitivas. De las enunciadas, las 6 con mayor número de registros fueron:

- a) Depósito en cuenta: 1 057 clientes para un 70% del total de encuestados.
- b) Extracción de efectivo: 992 clientes para un 66% del total de encuestados.
- c) Pago mensualidades de crédito: 577 clientes para un 38% del total de encuestados.
- d) Cambio de denominaciones: 232 clientes para un 15% del total de encuestados.
- e) Recepción de transferencias monetarias nacionales: 199 clientes para un 13% del total de encuestados.
- f) Envío de transferencias monetarias nacionales: 175 clientes para un 12% del total de encuestados.

Es apreciable que el mayor por ciento de clientes acude a las instituciones bancarias con el objetivo de realizar depósitos y extracciones en sus cuentas de ahorro. Otro número significativo de ellos, pagan sus mensualidades crediticias, siendo ya en menor cuantía los que llegan al Banco a solicitar cambio de denominaciones de efectivo, imponer el envío de transferencias monetarias o recibir éstas. En ningún caso quedó consignado operaciones realizadas en el Área Comercial (apertura de cuentas, solicitud de financiamientos, etc.).

La pregunta No. 5 solicitaba declarar el período en que por última vez había realizado un depósito o extracción de efectivo de su cuenta de ahorro, por caja. El mayor por ciento de los encuestados (1 061, para un 71%), expresó haber acudido a realizar esta operación en los últimos 3 meses. Un total de 153 clientes (10%), expresan haber realizado este tipo de operaciones por última vez, en el período comprendido entre 3 y 12 meses. Otro grupo de ellos (166 para un 11%), afirman haber realizado esta operación entre los 12 y 24 meses. Por último, 120 clientes (8%), sitúan su postrera asistencia al Banco para realizar esta transacción en un plazo superior a los 24 meses.

Si se considera que las encuestas fueron realizadas previo a realizar la operación proyectada al acudir a la sucursal, lo que de un margen para considerar que podría ser una extracción o depósito de efectivo por caja, incrementando la cifra obtenida, podemos afirmar, por una parte, que, la gran mayoría de los clientes, asisten con regularidad para mover los fondos depositados (acrecentar o disminuir). Por otra parte, al revisar el

número de clientes que declaró como las operaciones más frecuentes la extracción (1 057 para el 70%) y el depósito (992 para el 66%) de efectivo, se corrobora esta tendencia a una mayor frecuencia de extracciones y depósitos, sobre otro tipo de transacción bancaria.

Estas encuestas, en ningún caso se aplicaron los días asignados para el pago de jubilaciones y pensiones de la Seguridad Social. De haber sido en uno de ellos, la operación más común hubiera resultado el cobro de estas prestaciones.

La próxima pregunta (No. 6), se dirigió a indagar sobre el conocimiento de los términos y condiciones de las cuentas de ahorro y/o financiamiento, por parte de los clientes encuestados. Del total, 1 215 (81%), aceptaron tener conocimiento de ellos, 269 (18%), niegan conocer sobre esto y 16 clientes (1%) no contestaron. Según estos datos, los clientes tienen un alto dominio de las particularidades de los productos bancarios que poseen. Al no haberse realizado una prueba de la veracidad de lo expresado, debe ser aceptado como real, aun cuando se presume, que la afirmación se concretaba a declarar el conocimiento de la existencia de estos términos y condiciones o, en el mejor de los casos, de las características fundamentales de su producto.

La pregunta No. 7 sondeaba el criterio de los encuestados, en lo referente a lo adecuado de los tiempos de espera para ser atendido en la sucursal. En este sentido, el 70% de ellos, (1 047 personas), consideraron positivo este tiempo, mientras que el 30%, (453 personas), no lo consideran de esta forma. Se debe acotar que, los días para aplicar las encuestas fueron determinados entre los menos concurridos, para facilitar el trabajo de los encuestadores. Esta acción tiende a falsear el resultado de este tópico, toda vez que, al no haber tenido que esperar (el día en cuestión), el cliente asume la experiencia como común, descartando vivencias anteriores que, pudieran ser negativas.

La pregunta No. 8 pedía catalogar a los especialistas bancarios como profesionales competentes y amables, o no. En este aspecto, una gran mayoría de los encuestados, 1 352 de ellos, para un 90%, declaró correcta esta afirmación, quedando solo 148 (10%), que no están de acuerdo con ello. Aunque existe un consenso sobre la competencia y profesionalidad de los empleados bancarios, se pudiera destacar la incidencia negativa de las provincias de Camagüey, Villa Clara, Matanzas y La Habana, en cuanto al no reconocimiento de estas virtudes. Este resultado pudiera adjudicarse a que, estos territorios son unos de los de mayor afluencia al Banco.

La pregunta No. 9 indagaba sobre el conocimiento de los servicios que ofrece la Banca Electrónica. Un total de 1 196 encuestados (80%), reconoce como afirmativa esta cuestión, mientras que 304 (20%), niega tener dominio del tema. Se denota una buena promoción, por parte de las instituciones bancarias, de este novedoso producto. Con el objetivo de argumentar lo anterior, en la pregunta No. 10, se pedía mencionar si tenían acceso a alguno de los tres productos fundamentales, quedando como sigue:

- a) Banca Móvil 1 026 (68%)
- b) Banca Remota 234 (15%)

c) Aplicaciones asociadas 246 (17%)

Esto corrobora la penetración del mercado con este tipo de producto, siendo la aplicación de Transfer Móvil, la más aceptada por los clientes.

Como complemento a lo anterior, en la pregunta No. 11 se solicitaba evaluar estos servicios, en una escala de 0 (mínimo) a 5 (máximo). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- a) 0 puntos 26 clientes (2%)
- b) 1 punto 43 clientes (3%)
- c) 2 puntos 112 clientes (7%)
- d) 3 puntos 186 clientes (11%)
- e) 4 puntos 311 clientes (21%)
- f) 5 puntos 837 clientes (56%)

Con una tendencia donde se incrementa el número de clientes en la medida que crece la escala numérica, se evidencia una amplia aceptación de estos servicios, siendo evaluados satisfactoriamente.

La pregunta No. 12 intentaba ubicar geográficamente a las Sucursales Bancarias, con el propósito de saber a qué distancia aproximada se encontraba, la más cercana, de sus casas o centros de trabajo / estudio. Las respuestas quedaron como sigue:

- a) Muy cerca 261 (17%)
- b) Relativamente cerca 664 (44%)
- c) Lejos 417 (28%)
- d) Muy lejos 146 (10%)
- e) No conozco ninguno 12 (1)

Teniendo un 61% del total de los encuestados con un acceso entre cercano y relativamente cercano a las sucursales, podemos catalogar este aspecto como muy positivo. Cabría cuestionarse si el 38% restante representa tan solo un ínfimo número de aquellos que, al vivir lejos o muy lejos, les resulta complicado o imposible arribar a éstas.

La pregunta No. 13, similar a la anterior, pretende conocer este dato, pero, en este caso, de los Cajeros Automáticos. Las respuestas quedaron como sigue:

- a) Muy cerca 272 (18%)
- b) Relativamente cerca 636 (43%)
- c) Lejos 392 (26%)
- d) Muy lejos 184 (12%)
- e) No conozco ninguno 16 (1%)

Similar al caso de las sucursales, el 61% de los encuestados, ubicaron los Cajeros Automáticos en las cercanías de sus lugares de residencia o estudio / trabajo. Importante tener en cuenta que, generalmente los ATMs se encuentran ubicados en el interior o locales adyacentes a las Sucursales que los administran.

La pregunta No. 14 se refiere al conocimiento de los derechos que les ofrece el Banco a los clientes. Del total de encuestados, 1 109 (74%) respondieron afirmativamente, mientras que 391 (26%) alegaron no conocer sus derechos. En proporciones brutas, es evidente que la mayoría de los clientes tienen dominio de sus derechos, no significando esto que sea adecuada esta cifra, toda vez que, antes de acceder a cualquier tipo de servicio bancario, el cliente debe indagar sobre ellos y revisar su pertinencia.

La pregunta No. 15, en complemento a la anterior, indaga sobre si se encuentran explícitos en su contrato los derechos de los clientes. Respondieron positivamente 1 294, que representa un 86% del total, negaron este aspecto 170 encuestados (12%), mientras 36 (2%) no contestaron a esta interrogante. Partiendo del hecho que, en el contrato de adhesión a las cuentas de ahorro, están explícitos los términos y condiciones de los clientes, donde se exponen sus deberes y derechos, un 14% de los encuestados desconoce de ello, lo que hace pensar que no han leído el contrato.

La pregunta No.16, interroga sobre si los derechos ofrecidos, le proporcionan suficientes garantías al cliente. A ello, un total de 1 272 encuestados (85%) respondieron afirmativamente, quedando 228 de ellos (15%) que negaron fuese así. En esta pregunta se evidencia que un 1% de los que admiten conocer la existencia de los derechos de los clientes, no considera que éstos le proporcionan suficientes garantías. El otro 14%, que negaron conocer la existencia de sus derechos, o se abstuvieron de contestar, no tienen argumentos para saber si éstos ofrecen o no garantías.

Grupo No. 3 Población en general. (Anexo 6)

Estos cuestionarios fueron aplicados en diferentes Municipios de La Habana, seleccionando personas al azar, bajo el principio de voluntariedad y garantizando el anonimato. Se utilizó la estancia de estas personas en consultorios médicos (Municipio Playa), bodegas (Municipio Centro Habana y Marianao), colas para compra en tiendas TRD (Municipios Plaza y Playa), así como personal del Área de Aseguramiento a los Servicios de la Oficina Central del BPA (Municipios Habana del Este y 10 de Octubre).

Se previó una muestra de 300 ciudadanos, de diferentes Municipios de la Capital, la que resultó imposible lograr por razones asociadas al aislamiento social, producto de la Covid-19, pudiéndose encuestar solo 227 personas.

El objetivo trazado era abarcar, dentro de un entorno no bancario, una representación de diferentes zonas de La Habana (resultaba muy complejo aplicarla en el resto del país, al no contarse con un personal que asumiera esta tarea), con la intención de encuestar a ciudadanos comunes y obtener sus criterios sobre tópicos similares a los utilizados en las encuestas a clientes bancarios. A pesar de que, el 76% de los encuestados declaró ser usuario de algún servicio bancario (presumiblemente del BANMETRO), se observa un nivel de cultura financiera inferior al obtenido con los clientes bancarios.

Referente al género, 122 de los encuestados (54% del total) fueron mujeres, mientras que 105 de ellos (46%) fueron hombres, existiendo un balance entre estos grupos.

Respecto a las edades se comportó de la siguiente manera: De 18 a 30 años, 54 personas (24%); de 31 a 50 años, 68 personas (30%) y con 51 años o más, 105 personas (46%). Se patentizó un predominio de personas mayores a los 51 años, que en su gran mayoría rebasaban la edad de jubilación.

La pregunta No. 1: ¿Conoce de sus gastos aproximados en el mes?, se respondió positivamente por parte de 177 encuestados (78%), mientras que 50 (22%), negaron conocer sobre ello. Es evidente el predominio de los que declaran conocer sus gastos (más de dos terceras partes del total), habiéndose manifestado, en su gran mayoría, en las personas que rebasaban los 51 años. Esta propensión puede venir aparejada a la necesidad de una planificación estricta en los gastos (sin erogaciones adicionales, ni lujos) por parte de los jubilados, que perciben ingresos inferiores a las personas vinculadas laboralmente.

La pregunta No. 2: ¿Planifica un presupuesto para asumir los gastos mensuales?, mantuvo una tendencia similar a la anterior, resultando que, 152 encuestados (70% del total), aseveraron realizar una planificación, siendo un total de 75 (30%), los que no asumieron realizarlo. La experiencia demuestra que, las personas que controlan sus gastos, por lo general, acuden a una planificación de ellos.

La pregunta No. 3: ¿Tiene dinero ahorrado?, mantuvo la superioridad de los que contestaron de forma positiva, con 165 personas, para el 73% del total encuestado, quedando un 27% (62 personas) en el grupo que niega esta cuestión. El ahorro monetario para fines de emergencias o para tiempos difíciles, es más frecuente en personas de pocos ingresos y de edades maduras, por lo que se corrobora la hipótesis planteada en las dos preguntas precedentes.

La pregunta No. 4: ¿Conoce los productos y servicios que brinda el Banco?, rompe la inercia de las anteriores preguntas, al responder de forma afirmativa 97 personas (43%), siendo mayoritario el número de ellas que exponen su desconocimiento, 130 del total, para un 57%. La primera conclusión a la que pudiera arribarse es que, un por ciento significativo de encuestados mantiene sus ahorros fuera de una entidad bancaria, ya que el 73% declaró tenerlos y solo el 43% reconoce conocer los servicios bancarios (uno de los cuales es el ahorro monetario). La segunda conclusión se asocia a la falta de promoción, por parte de las Instituciones Bancarias, de los servicios y productos que ofertan, conjugado con el escaso conocimiento financiero de la población.

En la pregunta No. 5: De ser positiva la respuesta, ¿por qué vía ha conocido sobre ellos?, se solicitó señalar todas las posibles vías de información que las personas tuvieron para conocer sobre los productos y servicios que brindan los bancos. En un orden de prelación, se comportó como sigue:

- a) Redes Sociales 86 (24%)
- b) Televisión 72 (20%)
- c) Me lo comentaron 68 (19%)
- d) Promocionales impresos 54 (15%)

- e) Promoción personalizada 43 (13%)
- f) Radio 29 (9%)

Resulta interesante que la vía de mayor coincidencia haya sido las Redes Sociales, a las que se accede a través de la telefonía móvil o internet, más aún cuando, solo el 24% de los encuestados se catalogan en el grupo de 30 y menos años, segmento que más uso hace de estas plataformas. El papel de la Televisión es igualmente preponderante, siendo la radio la que menos llega con los mensajes o, menos se explota para hacer llegar éstos. Se demuestra la eficacia de las vías no formales de transmisión de información (Me lo comentaron 68 personas, 119%), las que pueden ser utilizadas, por parte de las entidades financieras, de forma estructurada, con fines promocionales. Hay una baja incidencia de los impresos y la promoción personalizada.

La pregunta No. 6: ¿Es usuario de algún producto o servicio bancarios?, fue respondida afirmativamente por 172 encuestados, que representa un 76% del total, siendo solo 55 los que lo negaron (24%). Cabe considerar que, un grupo importante de los encuestados cobran sus salarios y pensiones por medio de tarjetas magnéticas bancarias, motivo para que sean reconocidas como productos bancarios y, en consecuencia, incrementen el por ciento de las respuestas afirmativas.

La pregunta No. 7: De ser usuario de los productos y servicios bancarios, ¿considera éstos adecuados a sus necesidades?, conservó la mayoría de las respuestas en la acepción afirmativa, con un total de 106 encuestados (62% de los que declararon ser usuarios), mientras que 66 de ellos (38%), asumieron que no. Esto denota que, de los productos bancarios que el 76% de los encuestados reconocen ser usuarios, casi un 40% los catalogan de no adecuados a sus necesidades.

La pregunta No. 8: De no ser usuario, ¿por qué no los utiliza?, en la que se podía señalar más de una opción, se manifestó de la siguiente forma:

- a) Siempre hay colas en las sucursales 55 (48%)
- b) El servicio es malo 39 (34%)
- c) No confío en los Bancos 9 (8%)
- d) Las sucursales están distantes 7 (6%)
- e) No los necesito 5 (4%)
- f) Son engorrosos y poco útiles 0 (0%)

Los 55 encuestados que negaron ser usuarios de algún servicio bancario, el 100% reconoció la existencia de colas como el factor que más incide negativamente en no acudir al Banco. Por otra parte, 39 de ellos reconocen el servicio prestado como malo. Manifestaron no confiar en los Banco 9, un total de 7 encuentran las sucursales distantes, mientras que 5 declaran no necesitar de los servicios. Ningún encuestado alegó que los servicios fueran engorrosos y poco útiles.

La pregunta No. 9: ¿Conoce los servicios que ofrece la Banca Electrónica?, fue respondida afirmativamente por 115 personas (51%), respondiendo negativamente 112

personas (49%). Es palpable que un importante número de personas tienen conocimiento de un producto que, por sus características, restringe su acceso a la tenencia de telefonía móvil o acceso a Internet.

La pregunta No. 10: ¿Tiene acceso a alguno de ellos?, 84 encuestados respondieron como sigue:

- a) Banca Móvil 66 (78%)
- b) Banca Remota 7 (8%)
- c) Aplicaciones asociadas 11 (14%)

Del total de 115 personas que expusieron conocer sobre los productos que oferta la Banca Electrónica, 84 (73%) tienen acceso por alguna vía a estos servicios, quedando 31 sin acceder a ellos. La Banca Móvil es la de mayor representación, toda vez que brinda el servicio más asequible y con mayor gama de opciones.

La pregunta No. 11: De tener acceso, en una escala de 0 (mínimo) a 5 (máximo), evalúe la utilidad de este (os) servicio (os), se comportó como sigue:

- a) 0 – 0 personas
- b) 1 – 7 personas (8%)
- c) 2 – 0 personas
- d) 3 - 29 personas (35%)
- e) 4 - 18 personas (21%)
- f) 5 – 30 personas (36%)

El criterio sobre la calidad de los servicios prestados por la Banca Electrónica se encuentra sobre la media, siendo clasificado, en su máxima escala, por el 36% de los beneficiados. Considerando las irregularidades tecnológicas, así como, cognitivas, la evaluación obtenida se cataloga de favorable.

La pregunta No. 12: ¿Qué tan cerca de su casa o lugar de estudio / trabajo se encuentra una sucursal bancaria?, fue respondida de la siguiente manera:

- a) Muy cerca 86 encuestados (38%)
- b) Relativamente cerca 122 encuestados (54%)
- c) Lejos 19 encuestados (8%)
- d) Muy lejos 0 encuestados
- e) No conozco ninguna 0 encuestados

La mayor parte de los encuestados, ubican a una sucursal bancaria en las proximidades de los lugares donde residen o laboran / estudian, aspecto que beneficia la inclusión financiera de los mismos.

La pregunta No. 13: ¿Qué tan cerca de su casa o lugar de estudio / trabajo está ubicado un Cajero Automático?, arrojó el siguiente resultado:

- a) Muy cerca 115 encuestados (51%)

- b) Relativamente cerca 104 encuestados (46%)
- c) Lejos 8 encuestados (3%)
- d) Muy lejos 0 encuestados
- e) No conozco ninguno 0 encuestados

Similar a la pregunta precedente, el 97% de los encuestados afirma tener un Cajero Automático en las cercanías de su lugar de residencia o estudio / trabajo. El acceso geográfico a los mismos, coadyuva a la inclusión financiera.

La pregunta No. 14: ¿Conoce los derechos que le ofrece el Banco como cliente?, confirmó un 30% de los encuestados (68 personas) como conocedores de sus derechos, mientras que el 70% del total (159 personas), alegan no conocerlos. Este resultado muestra la falta de educación financiera por parte de los clientes bancarios, la que, consecuentemente, no conduce a los encuestados con acceso a productos financieros (172 de ellos, para un 76% del total), a indagar sobre los derechos que lo asisten.

En la pregunta No. 15: ¿Considera que el Banco le brinda seguridad?, un total de 141 encuestados respondió afirmativamente (62%), resultando negativa la respuesta de 86 del total (38%). Estas cifras llevan a deducir que existe una relativa confianza en las entidades bancarias.

II.II.III Análisis de la Matriz DAFO.

Para llevar a cabo el análisis DAFO, se conformó un equipo de trabajo integrado por un personal representativo de las Áreas Metodológicas claves del BPA, logrando así obtener una visión más abarcadora de la situación actual de la IF en el país. Posteriormente se realizaron sesiones de trabajo en las cuales, a través de la técnica de Tormenta de Ideas, fueron escuchadas y debatidas las opiniones de cada uno de los miembros del equipo, realizándose un análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, posibilitando la determinación de ventajas y desventajas en comparación con otros Bancos. De igual manera, se estudiaron las principales zonas del contexto y se identificaron aquellas que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su desarrollo.

Una vez recopiladas las ideas del grupo de trabajo, se pasó a la determinación de las prioritarias para el desarrollo del análisis **DAFO**. Cada integrante del grupo seleccionó las 10 ideas más representativas en su consideración, obteniéndose el siguiente listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas

- F1- Autonomía del BPA para avanzar en el proyecto.
- F2- Tradición y aceptación en la oferta de productos y servicios financieros.
- F3- Avances en trabajos académicos.
- F4- Contribución a los Planes de desarrollo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- F5- Avances en la formación de Recursos Humanos y existencia de Centros de Capacitación.
- F6- Voluntad institucional para establecer Estrategias de IF.
- F7- Vínculo de los medios de comunicación del BPA con el entorno.
- F8- Voluntad en la incorporación de tecnologías en la gestión institucional.

Debilidades

- D1- Incremento del efectivo en circulación.
- D2- Baja Inclusión Financiera en nuevos actores de la economía.
- D3- Falta de una Estrategia Institucional de IF.
- D4- Inexistencia de una metodología para acometer este proyecto.
- D5- Insuficientes líneas de investigación científica de IF intencionadas por el BPA.
- D6- Falta de integración de la investigación e interacción del proceso de IF entre el BPA y el resto de los Bancos.
- D7- Necesidades de recursos financieros sin identificar.
- D8- No existencia de una estructura específica que atienda la IF.
- D9- Falta de capacitación y actualización de los recursos humanos en IF.
- D10- Poco reconocimiento de la importancia, alcance e impacto de la IF.

Oportunidades

- O1- Exigencia del entorno para servicios educativos e investigativos.
- O2- Compatibilización con los planes y procesos de desarrollo locales y nacionales.
- O3- Relaciones de cooperación nacionales e internacionales.
- O4- Acceso a los avances académicos, científicos y tecnológicos en la materia.
- O5- Reconocimiento de la sociedad al Sistema Bancario Nacional (SBN).
- O6- Existencia de un Sistema de Educación gratuito y pública a todos los niveles para identificar un canal para la IF.

Amenazas

- A1- Ausencia de políticas y de coordinación nacional para realizar acciones integradas en IF.
- A2- Falta de un marco regulatorio que respalde las acciones de IF.
- A3- Existencia de una economía sumergida, malas prácticas financieras opuestas a la bancarización.
- A4- Infraestructura tecnológica limitada por dificultades de acceso a tecnologías de punta.
- A5- Insuficiente conocimiento del funcionamiento del SBN y de la gestión de riesgos de cara a la IF.

Luego de dicha selección se realizó la matriz DAFO considerándose la relación y el impacto de cada uno de sus cuadrantes entre sí (Anexo 7) lo cual posibilita tener una perspectiva sobre las alternativas estratégicas más viable de acuerdo con la evaluación

de la misma, así como, conocer anticipadamente las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas por la organización.

II.II.IV Diagrama Causa – Efecto

La elaboración del Diagrama de Ichikagua (Causa – Efecto) se sustentó en las opiniones recogidas en las tres encuestas aplicadas, la revisión de las quejas tramitadas por el BPA, entrevistas realizadas a directivos de su Oficina Central, así como, los criterios de expertos seleccionados en esta Institución Financiera.

Como Efecto General y, partiendo del objetivo principal del Trabajo, se definió el **Bajo nivel de Inclusión Financiera en la población cubana**. En un intercambio de criterios entre los expertos participantes, se logró acotar, en concordancia con los Indicadores definidos en este trabajo, cuatro grupos de causales que inciden en el Efecto seleccionado. Estos se ramificaron en sub causas según se describe más abajo:

Causa 1: Escaso nivel de Cultura Financiera de la población cubana.

Sub causas:

1. Inexistencia de una Estrategia Nacional de Educación Financiera.
2. Promoción de productos y servicios financieros limitada y no sistemática.
3. Poco conocimiento de servicios y productos financieros.
4. Poca práctica bancaria durante más de 40 años.
5. Escasos hábitos financieros.
6. Falta de profesionalidad en parte del personal bancario.
7. No existen Catálogos de servicios y productos en las sucursales.
8. Poca orientación y asesoría por parte del personal bancario.

Causa 2: Productos y servicios financieros no adecuados a la demanda.

Sub causas:

1. No se realizan estudios de mercado para definir necesidades.
2. Escasa segmentación de clientes.
3. Poca gama de productos y servicios ofertados.
4. Productos muy generales sin posibilidad de variantes.
5. Términos y condiciones de los productos y servicios no adecuados.
6. Tarifas de productos y servicios poco atractivos.
7. Limitaciones en la política crediticia.
 - a) Exigencia de garantías elevadas para financiamientos.
 - b) Tasas de interés rígidas y no negociables.
 - c) Períodos de amortización que no admiten modificación.
8. Marco legal obsoleto que no responde a los productos ofertados.

Causa 3: Limitado acceso a productos y servicios financieros.

Sub causas:

1. Reducida cantidad de Cajeros Automáticos (ATM) en el país.
 - a) Inaccesibilidad en algunos territorios.
 - b) Colas en los ATM existentes.
2. Fallas en el servicio de los ATM por problemas de conectividad.
3. Fallas en el servicio de los ATM por carencia de fluido eléctrico.
4. Dificultades con el dispensado de efectivo por problemas técnicos.
5. Denominaciones del efectivo dispensado no convenientes.
6. Desconocimiento de la operatoria de los ATM.
7. Reducida cantidad de sucursales acorde a la población de los territorios.
8. Demora en la atención a clientes en las sucursales bancarias.
 - a) Largas colas en las sucursales.
 - b) Horarios inadecuados o poco convenientes.
 - c) Falta de destreza de los cajeros de línea.
 - d) Procedimientos dilatados y engorrosos.
9. Productos y servicios no digitalizados.

Causa 4: Carencia de vías y mecanismos efectivos de protección al cliente.

Sub causas:

1. Ausencia de un Marco Legal regulatorio.
2. Mal funcionamiento de entidades regulatorias en relación con las reclamaciones.
3. Escepticismo ante la respuesta sobre malos tratos.
4. Escaso flujo de opiniones hacia las entidades que atienden la actividad.
5. Insuficiente promoción de las vías de reclamación.
6. Desconocimiento de los derechos y garantías.
7. No existencia de canales de reclamaciones eficientes.
8. Poca atención a quejas y sugerencias.

CAPÍTULO III: Propuesta de Modelo Estratégico de Inclusión Financiera para personas naturales.

Partiendo de la premisa de que la escasa inclusión financiera de la población de un país, incide de forma negativa, no solo en los sujetos excluidos, sino a nivel macroeconómico de la nación, resulta totalmente aceptada la afirmación de que el diseño de un Modelo Estratégico de Inclusión Financiera, es un proyecto plenamente justificado. El tema de la exclusión financiera y su incidencia en la economía doméstica, aunque ha cobrado importancia en los últimos 10 años, ha sido estudiado desde finales de los años 60 del siglo pasado por destacados economistas a nivel internacional. Cuba no queda exenta de estos estudios, aun cuando, por las particularidades de su Sistema Económico - Social, su incidencia se refleja en un contexto diferente.

Los bajos índices de inclusión financiera en la sociedad, o determinados segmentos de ésta, conllevan a que los flujos de capital de la economía nacional sean insuficientes y/o ineficientes. Esto viene asociado, en gran medida, a la escasa participación de entidades financieras legalmente autorizadas, capaces de captar los pasivos temporalmente libres en manos de la población y las empresas, para colocarlos eficientemente en proyectos productivos. En el caso de Cuba, el Sistema Bancario Nacional participa activamente, a través de las redes de oficinas de los diferentes Bancos Comerciales, en la captación del circulante ocioso, para su posterior colocación en calidad de financiamientos a las diferentes formas productivas (estatales y no estatales) y la población en general. Las tasas de interés (pasivas y activas) se diseñan según las normas del Banco Central de Cuba y responden a las políticas del país. Válido adicionar que, siguiendo estos lineamientos oficiales, los Bancos Comerciales promueven el ahorro monetario a través de tasas preferenciales para sus clientes, por otra parte, ofrecen tasas favorables a aquellos (tanto naturales como jurídicos), que recurran a solicitar financiamientos.

Una propuesta consecuente de un Modelo Estratégico de Inclusión Financiera, en este caso dirigida únicamente a las personas naturales, que responda a las características y particularidades del objeto de estudio, exige de un profundo análisis del tema, así como, del contexto en el que éste se desarrolla. Desde un enfoque multifactorial, se debe incluir el planteamiento de una hipótesis objetiva, derivada de la exploración de las diferentes aristas y la evaluación de las opciones para solucionar el problema planteado, lo que permitiría aproximarse a una solución acertada.

Hipótesis: La existencia de un Modelo de Inclusión Financiera, orientado a las personas naturales, repercute en el aumento de la calidad de vida de estas, a la vez que beneficia la Economía del país.

La implementación de un Modelo de esta índole, requiere de la formulación lógica, ordenada y sistemática de los objetivos a cumplir, así como de sus relaciones de causalidad y complementariedad en las diferentes dimensiones y niveles de su organización. Tomando en consideración esta premisa, la propuesta de Modelo de

Inclusión Financiera, expuesta en este capítulo, parte del análisis de la Demanda y la Oferta como los dos componentes fundamentales y complementarios entre sí, para desarrollar el modelo.

Entre estos dos componentes existe un estrecho vínculo dialéctico, toda vez que no puede haber Oferta si no coexiste con ésta una determinada Demanda que la promueva, pero a su vez, la Demanda viene indirectamente condicionada a la Oferta, que la regula y ajusta a sus normas y sin la cual no puede ser satisfecha. En el contexto de los servicios financieros, podemos afirmar que, aun cuando potencialmente exista la necesidad de determinados productos y servicios, esto no se traduce automáticamente en demanda propiamente dicha, ya que sobre los individuos inciden una serie de factores subjetivos que entorpecen el proceso de aceptación de estas necesidades, al impedir tomar plena conciencia de ellas (carencia de hábitos, falta de conocimiento de los productos y servicios, desconfianza en las entidades financieras, entre otros). Igualmente, la Oferta, debe concebirse dentro de parámetros adecuados, accesibles y seguros para los potenciales demandantes, de no ser así, no resultaría atractiva ni aceptada por ellos.

Una vez definidos los dos componentes básicos, se hace necesario enunciar los objetivos específicos en cada uno de ellos, que deben garantizar la eficiencia del modelo. Valga comentar que los mismos, no obstante encontrarse en posiciones contrapuestas, se relacionan indisolublemente en su interacción práctica. Por último, para cada uno de los objetivos enunciados, debe determinarse una propuesta de estrategia que coadyuve a la realización de los mismos.

En lo sucesivo, se intentará describir los componentes del Modelo de Inclusión Financiera propuesto, partiendo de la organización metodológica antes comentada. Su estructura se sintetiza en un diagrama lineal, que facilita su comprensión visual, además que sitúa en orden jerárquico cada uno de sus elementos.

Se comienza con la exposición del componente Demanda, por considerarse como primario en esta interrelación dialéctica.

III.I Componente 1. Demanda de productos y servicios financieros apropiados y seguros.

Aunque, generalmente, se considera que uno de los mayores obstáculos para el desarrollo eficaz del proceso de Inclusión Financiera en los diferentes segmentos de la población, se evidencia en aspectos tales como el limitado acceso a Instituciones que prestan los mismos, trabas en los trámites exigidos por éstas, o la carencia de productos que responden realmente a las necesidades de los interesados, pocas veces se realiza un análisis de las cuestiones que inciden en este proceso, desde el lado de la Demanda.

Suponiendo que existiera una gama de productos, correctamente diseñados y accesibles a la población, ¿significa ello que la gran mayoría de los potenciales beneficiarios de éstos se convertirán en consumidores? Obviamente, no siempre ocurre de esta forma.

El no uso de determinados productos y servicios viene asociado a aspectos de carácter subjetivo, como el desconocimiento de los mismos y sus ventajas, difícil entendimiento de sus cualidades o rechazo a lo novedoso (resistencia al cambio), desconfianza en los productos o las instituciones que los ofrecen, ruptura de costumbres arraigadas, entre otros. Se debe aclarar que, aunque estas manifestaciones inciden con más fuerza y frecuencia en grupos etarios envejecidos, no se puede afirmar que se circunscribe solo a éstos. Todo lo anterior conlleva a que el mercado considere inoperantes servicios y productos que han sido bien concebidos.

Para ilustrar el planteamiento anterior, se expone el ejemplo de la emisión de tarjetas magnéticas dirigidas a los jubilados y pensionados. Este producto fue concebido, fundamentalmente, para simplificar el trámite mensual de cobro de la jubilación en las sucursales. Entre sus bondades se destacan las de evitar la espera de personas de la tercera edad en las largas colas que se originan en las sucursales los días estipulados para el pago, dado que permite extraer el efectivo en un cajero automático (ATM) e incluye, además, el descuento directo de las mensualidades de posibles créditos concedidos, así como, el pago de otros servicios tales como la electricidad, el gas y el teléfono. Aparentemente la tarjeta magnética proporciona a su tenedor las principales ventajas concebidas en la oferta: fácil acceso, adecuada a las necesidades del cliente, segura y estable, permite el cobro cualquier día del mes, sin embargo, su introducción en el mercado provocó determinadas manifestaciones de rechazo por una parte de los jubilados y, en el mejor de los casos, al ser aceptadas por éstos, la necesidad de la institución de modificar rutinas comerciales para garantizar este nuevo procedimiento, entre las que se destaca la designación de un personal en las sucursales que, los días de pago, apoyen con la ejecución de la operatoria en los ATM.

Al analizar las causas que, en el caso que se relaciona, provocaron que una buena Oferta no fuera bien acogida por sus beneficiarios, se observan algunas directamente relacionadas a los aspectos de carácter subjetivo antes mencionados (desconocimiento del producto, poca comprensión de sus particularidades, resistencia al cambio, desconfianza en la institución, ruptura de rutinas arraigadas). Primeramente, el jubilado que acostumbraba a cobrar con su chequera y conocía los pormenores de la misma, ahora tiene en su poder algo ignoto para él que, por demás, debe interaccionar con una máquina, no mediante una interrelación cara a cara con un trabajador bancario, y que incluye un procedimiento asociado a una tecnología que no le es familiar, por lo que, aun cuando conoce que pudiera representar una ventaja, se resiste a incorporarlo a su proceder cotidiano.

Otro aspecto que no se debe obviar en este caso, es el relacionado con los hábitos de las personas, sobre todo, de aquellas que rebasan la segunda edad. En indagaciones realizadas a un grupo de jubilados que, habiendo sido beneficiados con la tarjeta magnética, continuaban arribando a la sucursal a muy tempranas horas de la mañana, el primer día de pago, manifestaron hallar en esos minutos de espera, la oportunidad de reunirse con sus conocidos habituales de la cola, e intercambiar con ellos. ¿Está errado

el comportamiento de los jubilados? o, tal vez, no fueron capaces los oferentes del nuevo producto de adecuarlo a sus necesidades reales.

En conclusión, se puede afirmar que convertir las necesidades financieras de los individuos en una demanda de productos y servicios financieros accesibles, apropiados y seguros, será la clave para brindarles un acceso real a los servicios bancarios.

A continuación, se revisan los objetivos propuestos para el logro de una Demanda consolidada. Luego de un análisis interdisciplinario de esta variable, consultadas las tendencias internacionales en el enfoque de este tema, se han definido tres objetivos fundamentales o básicos para la estrategia propuesta. El orden otorgado a ellos, responde a un enfoque metodológico para una mejor comprensión de la propuesta, pero en ningún caso representan una prelación basada en su importancia. Los mismos se orientan en la perspectiva de que los clientes reales o potenciales del Banco deberán:

Objetivo No. 1: Conocer el Sistema Financiero Cubano, las Instituciones que lo componen, así como los productos y servicios que estas ofrecen.

Objetivo No. 2: Identificar y comprender las ventajas y desventajas de los productos y servicios.

Objetivo No. 3: Incorporar comportamientos financieros responsables.

En lo adelante, se intentará realizar un examen detallado de cada uno de los objetivos formulados y evidenciar las posibles estrategias a seguir para su oportuna ejecución. Toda vez que resultaría en extremo ambicioso lograr una propuesta de un Plan de Tareas para la realización de estas estrategias, se limita a sugerir un grupo de acciones a realizar, las que tributan directamente al cumplimiento de las mismas. Posteriormente, mediante la aplicación práctica de este Modelo, como única vía para su validación real, se podrá enriquecer con los aportes de sus actores.

El conocimiento, por parte de la población, del Sistema Financiero Cubano, así como de las Instituciones que lo integran, sus fundamentales funciones y características, ubicación geográfica de sucursales y las principales ofertas de productos y servicios bancarios, constituye una premisa para afianzar la Estrategia de Inclusión Financiera, dirigida a personas naturales, que se propone en este trabajo.

No es casual que se comience con esta determinante acción, la cual se manifiesta en dos vertientes fundamentales, que se complementan mutuamente e implican la participación activa tanto del Banco, como de las personas naturales. Obviamente, para poder conocer sobre algo, debe recibirse información al respecto. Por lo tanto, para obtener el conocimiento de un nuevo producto o servicio, se requiere de la interacción de dos partes: una que brinda la información y otra que recepciona la misma. Lo importante es entender que esta interrelación no es ni unidireccional (transmisor – receptor), ni mucho menos inamovible, la misma se modifica y evoluciona con una constante retroalimentación, por parte del transmisor, quien debe ir adecuando los mensajes en la medida que vayan siendo captados y asimilados por el receptor.

En este proceso comunicacional, el sujeto transmisor debe, ante todo, garantizar un mensaje claro y transparente del contenido, logrando que el objeto receptor interiorice la esencia del mismo. Conocer el Sistema Bancario, sus Instituciones y servicios que brinda, se traduce en estar informado sobre las bondades de estos últimos, sus ventajas competitivas con respecto a otras ofertas similares, costos y oportunidades, condiciones, posibles riesgos, mecanismos de protección al cliente, entre otras cuestiones, lo que permitiría, a la postre, una aceptación de los mismos de manera informada, óptima y racional. Una correcta comprensión de la oferta, genera mayor confianza en el cliente, fomentando la demanda por los Productos y Servicios Financieros.

Para lograr cumplir este objetivo, se requiere, ante todo, de una información fluida, veraz y asequible a los clientes, tanto reales, como potenciales, la cual debe favorecer en ellos el asumir un comportamiento comprometido ante los deberes y derechos como usuarios. Esta actitud tributará, a su vez, en un mayor desarrollo de su Cultura Financiera. Alcanzar esta meta implica, no solo la comprensión y aceptación de los productos y servicios, sino lograr la confianza en las Instituciones Financieras que los ofertan.

El fenómeno de la comunicación, orientada al conocimiento financiero, se debe plantear en dos niveles cognitivos, que se complementan entre sí, pero que, por su grado de especificidad y profundidad, se sitúan con determinada prioridad en el tiempo. Primeramente, se analizará el término conocer, desde el ángulo de estar al tanto de la existencia de la información brindada (las Instituciones y los productos y servicios que ofrecen), lo que se logra con la **Promoción** de los mismos. El segundo momento le correspondería al término conocer, en su acepción de comprender y dominar los atributos de estos productos y servicios, lo cual se alcanza con la **Capacitación** y que se analizará en el Segundo Objetivo enunciado. Por último, el individuo debe ser capaz de aplicar en su dinámica financiera cotidiana los conocimientos adquiridos, que se traduce en conductas responsables y adecuadas.

Seguidamente, se pasará a realizar un análisis de los objetivos enumerados, así como, de sus correspondientes estrategias, intentando definir su orientación y formas de ejecutarlas, partiendo de que las mismas pretenden asegurar que los clientes actuales y potenciales, tengan la posibilidad de acceder a información notable, fehaciente, completa y de fácil comprensión sobre el Sistema Financiero Cubano, sus Instituciones, así como, los productos y servicios que estas ofertan. Esto les permitiría tomar decisiones más informadas y acertadas sobre los productos y servicios bancarios que más les convengan, partiendo de sus características y necesidades.

III.I.I Objetivo No. 1: Conocer el Sistema Financiero Cubano, las Instituciones que lo componen, así como los productos y servicios que estas ofrecen.

Estrategia: Promover el conocimiento del Sistema Financiero Cubano, sus Instituciones, así como, los productos y servicios que estas ofertan.

La difusión de la información bancaria, a través de todos los canales posibles (publicidad impresa mediante sueltos, carteles, etc. / promoción televisiva y radial mediante las televisoras y radioemisoras nacionales y territoriales / publicación en redes sociales / divulgación mediante charlas y conferencias presenciales, socialización "cara a cara", de las ofertas con clientes y pasantes, entre otras formas) es el único camino para lograr que los mensajes lleguen a una mayor cantidad de potenciales receptores.

En la medida que la población comprenda la estructura del Sistema Bancario Cubano, haciendo hincapié en el conocimiento de los tres bancos comerciales con mayor presencia en el territorio nacional, así como, superior especialización en productos y servicios destinados a las personas naturales: Banco de Crédito y Comercio, Banco Metropolitano y Banco Popular de Ahorro, podrá sentirse más segura y confiada para iniciar una interacción financiera con los mismos y, consecuentemente, con los productos y servicios que se ofertan.

Aun cuando los medios de difusión masiva, asociado a tareas concretas y de carácter gubernamental, han resaltado el papel de la Banca Cubana en los últimos años, no se ha llevado a cabo, de forma estructurada y con una mínima sistematicidad, una política de promoción de los bancos que prestan servicios a la población. Sin pretender realizar una disertación sobre la necesidad de un estudio de mercado y la concepción de un plan de marketing, como premisa para la conformación de una estrategia de comunicación, que ampare un proyecto de Inclusión Financiera, se puede catalogar el trabajo de los Bancos Comerciales Cubanos, dirigido al conocimiento de sus productos y servicios, como insuficiente.

Para una divulgación factible sobre cuestiones del Sistema Bancario Cubano, dirigida a acrecentar el conocimiento de la población sobre el mismo, es necesario concebir una política promocional unificada, regida por el organismo rector de la actividad en el país, la que, ante todo, garantice el acceso equitativo a los medios de difusión masiva (prensa televisiva, radial y plana), los marcos en los que pueden desplegarse las diferentes campañas de comunicación, así como, el papel regulatorio del Banco Central de Cuba, que asegure la fiscalización imparcial de esta actividad, logrando que la información emitida por los bancos comerciales, se ajuste a las características reales de los productos y servicios que los mismos ofertan. Lo anterior no presupone que los bancos comerciales no posean sus propias estrategias promocionales, todo lo contrario, éstos deben desarrollar planes que se avengan a la filosofía general de trabajo y las enriquezcan con su aporte creativo, distinguiendo sus productos propios, del resto de los existentes.

Aun cuando la constante y acelerada expansión de las redes sociales (Internet) cubre un significativo por ciento de la población, no es menos cierto que la televisión y la radio juegan un papel importante en la transmisión de información, cuestión que no debe ser ignorada a la hora de proyectar las estrategias publicitarias. Menospreciar estos medios nos limitaría el nivel de incidencia en determinados segmentos de mercado, consumidores asiduos de programas, entre los que se encuentran los niños y adolescentes. Valga comentar que, en la temprana edad, se logra inculcar ideas y

valores que permanecen para el resto de la vida, cuestión por la que se debe centrar la atención divulgadora en este importante segmento.

En ocasiones, en la Alta Dirección de las entidades bancarias, prevalece el criterio de que la publicidad de los productos no es otra cosa que incentivar el consumismo, una reminiscencia del modo de vida capitalista no compatible con nuestra ideología y que, por lo tanto, conlleva solo a generar gastos injustificados. Nada más desacertado que considerar un buen anuncio, transmitido por nuestros canales televisivos y/o radiales, que divulgue un mensaje instructivo (pero ameno), convocando al interlocutor al consumo de un producto bancario. En muchas ocasiones no se trata del **Qué**, sino del **Cómo** se logra transmitir esta información.

Si malo es no incluir la promoción de los productos y servicios bancarios en los medios de difusión masiva, peor es concebirla de forma improvisada. Cualquiera que conozca los elementos mínimos de publicidad, sabe que un anuncio lleva una investigación previa, un análisis del mercado, un estudio de la competencia y la identidad corporativa de la institución, entre otros aspectos a considerar. La incorrecta tendencia a seguir patrones internacionales, copiando imágenes preconcebidas y repitiendo slogans vacíos, es la que, por momentos, empaña la actividad de promoción, toda vez que ignora las especificidades autóctonas, separando la realidad viva del mensaje transmitido. Incorporar a profesionales de la comunicación y el diseño (egresados de las Facultades de Comunicación o el Instituto Superior de Diseño Industrial), se hace imprescindible para el éxito de esta labor. Un buen ejemplo de cómo introducirse en el mercado de forma exitosa, pudiera constituirlo el uso de las plataformas "La Mochila" y "El Paquete", muy conocidas y utilizadas por la población cubana.

Por último, se necesita de una retroalimentación activa por parte de las Entidades Financieras, lo que les permitirá ir encausando las políticas informativas, campañas publicitarias y acciones promocionales específicas. Sin instrumentos correctos que muestren los indicadores de aceptación o no de los productos y servicios, así como las vías en que se promueven, resultaría imposible cerrar el proceso.

En el diseño de los instrumentos para pesquisar a la población objeto (cuestionarios, encuestas, entrevistas), deben considerarse criterios de valoración que le permitan a ésta distinguir y evaluar las diferentes ofertas. Estos criterios deberán adecuarse al estrato poblacional al que van dirigidos y en correspondencia con los productos y servicios que se pretendan explorar.

III.I.II Objetivo No. 2: Identificar y comprender las ventajas y desventajas de los productos y servicios.

Estrategia: Fortalecer la Educación Financiera para una mejor comprensión y uso de los productos y servicios que ofertan las Instituciones Financieras.

Como complemento a la primera estrategia, encargada de garantizar la difusión de la información sobre los productos y servicios financieros, se le debe adicionar la necesidad de formar al cliente en el uso adecuado de éstos, lo cual se realiza a través de la capacitación.

El nivel de Educación Financiera de la población de un país, incide de forma directa y decisoria en el logro de cualquier Estrategia de Inclusión Financiera concebida. A criterio de la autora, y según la generalidad de los documentos consultados, la Educación Financiera es el pilar fundamental que sustenta una correcta Inclusión Financiera de la población. Muestra de ello es, como se refleja en el primer Capítulo, que todos los autores consultados incluyen esta Variante dentro de la concepción de Inclusión Financiera.

Basado en los escasos y escuetos estudios existentes sobre el grado de Educación Financiera de la población cubana, así como en los sondeos realizados para estructurar este trabajo, se puede afirmar que existen grandes lagunas en un importante por ciento de la población cubana en lo referente a conocimientos financieros, en general, y bancarios en particular. Esta carencia cognitiva y, en consecuencia, conductual, conlleva a una serie de efectos negativos que se expresan en la poca claridad sobre las ventajas que ofrecen los productos y servicios bancarios, ocasionando su rechazo y prescindiendo de sus beneficios. En la actualidad una gran mayoría de los estudiosos del tema, ha reconocido y aceptado que, en la medida que la Educación Financiera de un país es mayor, aumenta el bienestar familiar y social.

Una Estrategia que conlleve al fortalecimiento de la Educación Financiera para una mejor comprensión y uso de los productos y servicios que ofertan las Instituciones Financieras, no debe reducirse a acciones aisladas, temporales y descoordinadas. Es imprescindible que las acciones programadas se articulen entre sí, tanto al interior de cada una de las Instituciones implicadas, como interinstitucionalmente. La existencia de un Plan Nacional de Educación Financiera (PNEF), que enuncie una planificación ordenada de las acciones a acometer, encaminadas al cumplimiento progresivo de los objetivos propuestos, y manteniendo una continuidad de éstas en el tiempo, es la única vía para el logro de la Estrategia.

Valga recomendar que los objetivos educativos, así como, las técnicas pedagógicas que se enuncien como eje central de la Estrategia, deben ser adecuados a cada uno de los segmentos de la población a los que van dirigidos. Un diseño errado de los mismos, podría conllevar al fracaso de su aplicación.

Partiendo del supuesto anterior, el primer paso indispensable para lograr un Plan de Educación Financiera, debería ser la designación de la Entidad Rectora (líder) para conducir esta compleja tarea. La propuesta se enfoca en el Banco Central de Cuba, siendo la Vicepresidencia de atención a los Bancos Comerciales la que deba asumir la dirección del proyecto, mediante la creación de un Área que se encargue de esta labor. Esta Vicepresidencia incluye, entre sus funciones, la asesoría y control de las tareas que se acometen en los Bancos Comerciales del Sistema, fundamentalmente los tres

grandes bancos: Banco Popular de Ahorro, Banco de Crédito y Comercio y Banco Metropolitano, lo que garantizaría una estructura y flujo de información, lo suficientemente sólidos, para lograr la ejecución del Proyecto.

Toda vez que este Plan comprende una carga importante de acciones totalmente formativas, se recomienda involucrar, como ente asesor metodológico, al Centro Nacional de Superación Bancaria, entidad subordinada al Banco Central de Cuba y que responde por el aseguramiento de la capacitación de todo el personal del Sistema Bancario Nacional. La incorporación de un equipo docente especializado en temáticas financieras, garantizaría una correcta adecuación de las diferentes temáticas, repartidas por sectores etarios y profesionales.

El Plan Nacional de Educación Financiera no es incumbencia únicamente del Sector Bancario, para su ejecución se requiere de la participación activa y directa de un grupo de organismos e instituciones, los que tributan de manera decisoria en lograr el objetivo supremo: llevar la Educación Financiera al mayor número de personas. Este Plan facilita la coordinación de esfuerzos de todos los entes implicados, definiendo las líneas de trabajo para su ejecución.

Dentro de los organismos y entidades que juegan un papel relevante en el logro de esta Estrategia, se encuentran los Ministerios de: Educación; Educación Superior; Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y Finanzas y Precios. Se adicionan a ello otras entidades que, en calidad de colaboradoras, apoyarían la realización de disímiles actividades, entre las que se incluyen la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT); la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), Escuelas Ramales de los diferentes organismos; el Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT); la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), así como, los Comités de Defensa de la Revolución (CDR).

La coordinación de todos los entes participantes en este proyecto, bajo un único liderazgo, evitará la duplicidad de esfuerzos y recursos, garantizando a su vez, la coherencia de las diferentes iniciativas propuestas y mejorando la eficiencia y alcance de las mismas.

Para la mejor coordinación del proceso de diseño, validación, aprobación y puesta en marcha del Plan Nacional de Educación Financiera, se propone la creación del Organigrama que sigue:

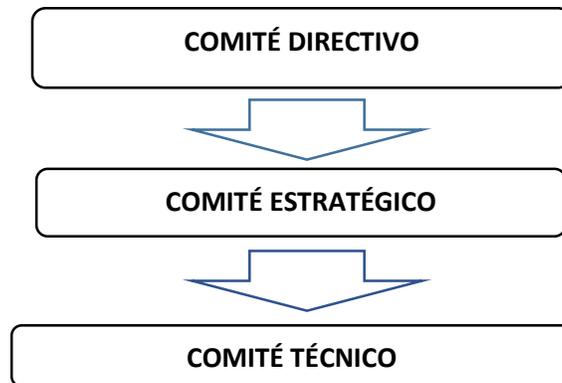


Figura 2: Organigrama de dirección del proyecto.

El Comité Directivo, debe estar integrado por un reducido grupo de directivos y especialistas del Banco Central de Cuba (no excede las 5 personas), en su carácter de entidad rectora. Dentro de sus funciones se encuentra la convocatoria a constituir los dos restantes Comités, coordinar las acciones a emprender, asegurar la logística necesaria para el ejercicio de éstos, dar seguimiento a la ejecución de las tareas programadas, analizar y aprobar la propuesta y presentar la misma a las entidades competentes.

El Comité Estratégico o Coordinador, debe estar integrado por directivos o especialistas designados de las entidades implicadas en el Plan (Ministerios, Bancos Comerciales, Instituciones Estatales y Asociaciones). El total de miembros no debe exceder la cifra de 10, pero los representantes de estas entidades deben tener poder decisorio. Dentro de sus principales funciones se encuentra la de designar los miembros del Comité Técnico, orientar las tareas a ejecutar, revisar los informes que se generen producto del trabajo de éste y proponer al Comité Directivo los acuerdos a los que se arriben en el diseño del Plan Nacional de Inclusión Financiera.

El Comité Técnico, se integra por representantes (expertos) de cada entidad miembro del mismo, las que los designan expresamente. No debe rebasar la cifra de 25 personas. Sus integrantes deben ser conocedores de la temática (Educación Financiera) y tener amplio dominio de la entidad que representan. Su actividad fundamental se centra en el análisis e investigación de las propuestas para la constitución del PNEF, las que elevarán sistemáticamente al Comité Coordinador. Deberán documentar cada aspecto del proyecto de estrategia.

Toda vez que en nuestro país no existen experiencias previas sobre este tema, se recomendaría al Comité Directivo, estudiar a fondo las buenas prácticas existentes en otros países, intercambiando, de ser posible, con instituciones que las hayan llevado a efectos. Se considera de gran valía el poder solicitar asesoramiento técnico de alguna entidad consultora, especialista en esta materia, con el fin de conocer algunas pautas conceptuales, que permitan establecer las coordinaciones previas al inicio del proyecto, según los diseños propuestos por la misma.

Indiscutiblemente la ejecución de un proyecto de esta magnitud, requiere de un Cronograma adecuadamente concebido, que oriente de forma sistematizada y paulatina, la implementación de los diferentes ciclos o fases.

La Primera Fase se orientaría hacia la sensibilización de los diferentes entes integrantes del Proyecto, comenzando por los miembros del Comité Directivo. La misma abarca disímiles acciones que combinan la motivación de éstos hacia la tarea, con los rudimentos indispensables para la comprensión integral de la misma. Vale aclarar que no siempre los integrantes de la directiva, en un primer momento, tienen total conciencia del objetivo y propósitos de la tarea a ejecutar. Por tal motivo, es imprescindible estimular al equipo líder y brindarle las nociones que requerirán sus miembros para la toma de decisiones.

Para el logro de este primer ciclo, se requiere de la preparación de talleres adecuados a cada Comité, en los que se explique, pormenorizadamente, la tarea a acometer. Estos talleres oscilarán en períodos de 2 a 5 días y se deben realizar bajo el principio pedagógico de "Aprender, haciendo". Es importante tener en cuenta que los integrantes de los diferentes Comités, son personas que asumen altas responsabilidades en sus respectivas organizaciones, cuestión que limitaría el tiempo a dedicar a esta tarea. No obstante lo anterior, se deben crear las condiciones para que la asistencia y permanencia de los directivos a los talleres programados, sea respetada, minimizando las posibles afectaciones. Para el posterior trabajo en las sesiones de los Comités, se planificarán en momentos que puedan efectuarse sin contratiempos.

Una vez capacitados todos los miembros de los diferentes Comités, se comenzaría el trabajo de orientación inicial para la conformación del documento rector, entrando así en la Segunda Fase del Proyecto. En este período, el Comité Estratégico debe concebir los acápites del documento en cuestión, informando al Comité Técnico de las tareas a ejecutar. Este último sesionará de forma sistemática, presentando al Comité Coordinador, las versiones conformadas para su análisis y validación. De esta forma, se podrá arribar a la conformación de un borrador final del PNEF. Es imprescindible que este documento sea analizado por todos los miembros del Comité Estratégico, llevando sus consideraciones a la reunión del Grupo de Trabajo, el que formulará las debidas anotaciones (enmiendas, exclusiones, inclusiones, sugerencias, etc.), poniéndolas en manos del Comité Técnico para su modificación. De esta forma se obtendrá un documento final de PNEF, que se elevará al Comité Directivo para su revisión.

La Tercera Fase se concretaría a la recepción del documento final de PNEF, por parte del Comité Directivo, el que lo estudiará y notificará su apreciación sobre el mismo, orientando posibles modificaciones, previo a su aprobación definitiva. Una vez concluidos estos ajustes, se pondrá a la aprobación oficial del mismo.

Por último, la Cuarta Fase implicaría la ejecución propiamente del Plan Nacional de Educación Financiera, que se iniciará con un pilotaje para su validación en campo, sometiéndose el Plan a los ajustes que se requieran.

La conformación del PNEF, cualquiera que fuese, debe seguir determinadas normas o principios, que rigen su funcionamiento. Entre los más destacados podemos mencionar:

- 1- Facilitar el acceso a la Educación Financiera a todos los segmentos poblacionales, de forma imparcial y con calidad.
- 2- Integrar la mayoría de los servicios y productos que ofertan todas las entidades bancarias en el país, sin excluir a ninguna.
- 3- Asumir un compromiso de cooperación entre todos los entes que participan en el diseño, ejecución y supervisión del PNEF.
- 4- Ajustar el PNEF a las características particulares de cada segmento de la población, utilizando un lenguaje sencillo y adecuado.
- 5- Procurar el acceso al PNEF de la gran mayoría de los ciudadanos, utilizando para ello diversos canales y métodos que lo faciliten.
- 6- Evaluar sistemáticamente la evolución del PNEF, en la intención de conocer su efectividad e identificar áreas de mejora.
- 7- Facilitar información útil, neutral y libre de intereses comerciales.
- 8- Disponer de un personal debidamente capacitado y sensibilizado con la tarea.
- 9- Promover el PNEF en centros de enseñanza, laborales, organizaciones de masas y población, en general.

Por otra parte, se propone que el Plan Nacional de Educación Financiera, se identifique con su propio logo, que resalte tanto la diversidad de sus promotores, como la unidad de los objetivos. El diseño del mismo debe ser fruto de las ideas generadas por los integrantes de los diferentes Comités de trabajo que se constituyan.

Esta concepción del PNEF, siguiendo la experiencia de algunos países que han incursionado en dicha estrategia, asume que deben existir líneas de acción definidas, para la puesta en práctica de las tareas que integran el mismo. Para ello, en este trabajo se ha clasificado a la población cubana en 5 segmentos o líneas de trabajo para la aplicación del PNEF.

- a) Estudiantes de la Educación Primaria (a partir del 3er grado)
- b) Estudiantes de la Educación Secundaria y Preuniversitaria o Tecnológica.
- c) Estudiantes de la Educación Superior y de Ciclo Corto.
- d) Personas vinculadas laboralmente (todas las modalidades)
- e) Personas de la Tercera Edad.

Se propone realizar un análisis general de los aspectos que deben abordarse en cada segmento, así como, las principales vías de aplicación.

- a) Estudiantes de la Educación Primaria (a partir del 3er grado)

Apoyado en la aún escasa experiencia desarrollada por el Banco Popular de Ahorro, sobre la base de un trabajo investigativo presentado al Ministerio de Educación, quien promoviera su implementación, se propone dar los primeros pasos en la instrucción sobre temáticas de Educación Financiera, con estudiantes del 3er grado de Educación

Primaria. Está demostrado que inculcar estos conocimientos y habilidades desde edades tempranas es la vía más eficiente para una consecuente asimilación de los principios elementales que mueven la sociedad contemporánea en el campo de las relaciones monetario – mercantiles. Explicar a los niños cómo llega el dinero al hogar, para qué es necesario el mismo y de qué forma podemos emplearlo racionalmente, son aspectos que facilitarán la relación de éstos con la forma de pago más común en la sociedad en la que crecen.

Se propone una vía de emprender, a manera de “alfabetización financiera”, desde edades muy tempranas, un proyecto que involucre a los infantes en la cotidiana faena de gestionar nuestras finanzas, bajo el principio de formar, a través de la transmisión de conocimientos mediante acciones fundamentalmente lúdicas, valores que deben primar en nuestra sociedad, tales como: la honestidad, el compañerismo, la austeridad y la solidaridad, entre otros. La creación de un Círculo de Interés, bajo el nombre de “Amiguitos de Ahorrío”, es la propuesta de materializar este proyecto.

Para el logro de esta tarea deben reunirse tres factores fundamentales: La Familia (padres), la Escuela (maestros) y las Instituciones Bancarias (especialistas). Solo la armonía y sincronización en las acciones de estos tres entes podrá lograr un resultado satisfactorio en la formación financiera de los infantes.

No se puede olvidar que para inculcar en los niños conductas y hábitos pro uso racional de las finanzas, se debe partir de que el ejemplo es la mejor manera de educar. Por lo tanto, antes de acometer ninguna acción con los niños, deberán prepararse todos los que intervengan en su educación para, ante todo, predicar con el ejemplo.

Qué se pretende transmitir a los niños en los encuentros:

- ✓ Entender el significado y valor del dinero.
- ✓ Percibir de dónde se obtiene el dinero y para qué se necesita.
- ✓ Ser capaces de establecer prioridades al gastar el dinero.
- ✓ Concebir la necesidad y la forma de realizar un seguimiento a sus ingresos y gastos.
- ✓ Ser capaces de confeccionar un presupuesto personal.
- ✓ Saber diferenciar entre las necesidades y deseos y la importancia del ahorro para conseguir sus objetivos.
- ✓ Identificar las diferentes modalidades de ahorro financiero que los bancos ofrecen.

El Círculo de Interés se extenderá desde el tercer hasta el sexto grado de primaria. Las diferentes temáticas se dosifican, complementando los conocimientos en la medida que los estudiantes son capaces de su asimilación.

b) Estudiantes de la Educación Secundaria y Preuniversitaria o Tecnológica.

En esta etapa, luego de haber recibido los fundamentos de Educación Financiera, los niños son capaces de asimilar conocimientos bancarios y económicos más concretos y profundos, permitiéndoles, a su vez, desarrollar diversas habilidades financieras. La

capacitación se estructurará mediante la introducción en el Programa de Estudios, de una asignatura que los pueda dotar de estos conocimientos.

c) Estudiantes de la Educación Superior y de Ciclo Corto.

Los estudiantes universitarios podrán tener una asignatura opcional sobre temas bancarios y económicos, en general. Los mismos tendrán una orientación a las personas naturales y se diseñarán en la intención de combinar los conocimientos con la incorporación de comportamientos financieros adecuados. De igual forma se programarán charlas sobre estos temas.

d) Personas vinculadas laboralmente (todas las modalidades)

Para este segmento de la población se realizarán acciones de sensibilización sobre temáticas de Educación Financiera. Para ello, las sucursales bancarias programarán encuentros con los trabajadores, en los que se transmitirá información sobre los productos y servicios que oferta la banca y las mejores prácticas sobre su uso. Pueden promoverse determinados productos a través de su adjudicación directa a trabajadores.

e) Personas de la Tercera Edad.

Se programarán charlas y encuentros a través de círculos de abuelos, CDR, FMC, etc., en los que se les explicará el uso de los diferentes instrumentos y medios de pago, cobro de jubilaciones, posibilidades del financiamiento y otros servicios bancarios. Se habilitará una línea telefónica para dar respuesta a las dudas e inquietudes que puedan surgir. Los gestores bancarios, en su actividad de visita a los jubilados en sus domicilios, llevarán sueltos educativos que muestren las posibilidades que ofrecen las instituciones financieras.

III.I.III Objetivo No. 3: Incorporar, en su actuar cotidiano, comportamientos financieros responsables.

Estrategia: Estructurar acciones que tributen al cambio de las conductas financieras.

Lograr que la población realice una planeación y mejor uso de sus recursos financieros (salario, ahorros, financiamientos, etc.) mediante la adquisición de habilidades para la toma de decisiones económicas y financieras correctas, no es una tarea fácil de acometer. Se puede tener la capacidad de educar financieramente (teóricamente) a una persona y no lograr que la misma asuma conductas adecuadas para materializar los conocimientos adquiridos. Es por ello que el diseño de acciones multipropósitos para alcanzar este objetivo, realizadas sobre la base de lo que se conoce como Economía del Comportamiento (EC), se convierte en una meta importante para las entidades financieras.

Algunas de las decisiones más complejas a las que nos enfrentamos en la vida cotidiana, son aquellas, que imponen sobreponer lo que "debemos hacer" ante lo que "queremos

hacer”, en el estudio y comprensión de estos procesos radica la esencia de la Economía del Comportamiento.

Se pudiera sintetizar que, los hallazgos de la Psicología Cognitiva y la Economía del Comportamiento, contribuyen a entender lo que realmente motiva a las personas y por qué algunos incentivos funcionan, mientras que otros fallan rotundamente. El uso de estos hallazgos puede ayudar a alinear las recompensas con las motivaciones humanas, para de esta forma, fomentar, de una manera más eficiente, la adopción y el uso de los productos y servicios financieros que se diseñen en las Instituciones Bancarias.

Los modelos tradicionales de toma de decisiones sugieren, que siempre se analicen todas las opciones posibles y se elija la que se considere mejor. Sin embargo, cuando se trata de decisiones complejas, incluidas las relativas a elegir algún servicio o producto financiero, con frecuencia este modelo no predice lo que ocurre en realidad.

Se pudiera considerar que, mientras más opciones tengamos, más fácil resultaría elegir la mejor de ellas, pero en realidad, está demostrado que el exceso de opciones nos abruma (Fertig, Lefkowitz y Fishbane, 2015, El uso de las ciencias del comportamiento para aumentar los ahorros para el retiro). Se supone que las personas priorizan las cuestiones importantes, pero no siempre ocurre de esta forma, muchas veces se postergan u olvidan completamente de ellas. En ocasiones, los imprevistos cotidianos compiten con estas prioridades, desplazándolas a segundas opciones, o ignorándolas completamente.

Un ejemplo típico de las conductas financieras incorrectas se evidencia en la relación capacidad – intencionalidad, respecto al ahorro monetario. Se conoce que un importante número de personas, instruidas en las ventajas de los productos de ahorro, y con posibilidades financieras para acogerse a una de sus modalidades, lo rechazan, dando prioridad a otras cuestiones. La Economía del Comportamiento nos muestra que, las metas a corto plazo (compras, diversiones, etc.), con frecuencia, superan las intenciones de ahorro monetario, toda vez que se desestiman los beneficios futuros de ahorrar, a tal punto, que se considere el ahorro de dinero como una pérdida del mismo. Cuando se piensa en el futuro lejano, las representaciones mentales son con frecuencia vagas y abstractas, mientras que las representaciones del futuro inmediato son concretas y palpables.

El diseño de nuevos productos y servicios financieros, debe considerar la existencia de determinados problemas conductuales, que impiden que productos y servicios correctamente diseñados logren su finalidad. Una de las barreras que se evidencian en este proceso de asimilación, de las nuevas ofertas financieras, por parte de la población, es el sentimiento de la pérdida inmediata de una disponibilidad monetaria, potencialmente útil para la adquisición de bienes necesarios.

Existe una hipótesis, conocida como “Teoría del Descuento Hiperbólico”, (Soman D., Xu J. y Cheema A., Manual de Economía del Comportamiento. Vol. 2, Capítulo 17, 2016) que establece que las personas constantemente devalúan el futuro, tendiendo a preferir

recompensas que son "pequeñas e inmediatas", por encima de aquellas que son "grandes y futuras". De esta forma, se presume que, a pesar de tener conciencia de la pérdida de una cuantía determinada, al anticipar el reembolso monetario, se actúa dando prioridad a éste último, ante la espera de una cifra superior en el futuro. El miedo de perder liquidez en el presente puede impedir que se ahorre mediante productos a mediano o largo plazo, aun cuando hacerlo, pueda proporcionar buenos dividendos en el futuro.

Una manera de disminuir este sentimiento, es potenciar que los productos de ahorro resulten gratificantes en el presente. Ahorrar puede ser gratificante en el momento presente, cuando los depósitos realizados se vinculan con beneficios reales inmediatos, como descuentos en compras, accesos a financiamientos con tasa preferenciales, entre otros. Los titulares de las cuentas pudieran ser motivados, además, mediante estímulos menos ortodoxos, tales como reconocimiento social, mensajes de textos en redes, etc.

Una interesante experiencia se evidenció cuando el BPA lanzó un producto de Ahorro a Término, que involucró en su procedimiento acciones de gratificación al cliente, denotándose una aceptación inmediata hacia el mismo, por parte de la población. Este producto de ahorro extendió su plazo de vencimiento a seis años (los máximos existentes eran 4 años), pero introdujo la posibilidad de cobrar los intereses devengados anualmente, no siendo necesario esperar al cierre del mismo para obtener estos beneficios. En este ejemplo se asociaron a la variable tiempo (negativa), otras como: la Tasa de Interés (7%) y Cobro Anticipado (anual), (ambas positivas), que indujeron una acogida efectiva en los clientes del Banco.

Por otra parte, las investigaciones del comportamiento revelan que, es sumamente probable que se preste mayor atención a la información negativa que a la positiva, reteniéndola en la memoria con más facilidad. (Deutsch, M., Gerald H.B. 1955. A study of nominative and informational social influences upon individual judgment. The Journal of Abnormal and Social Psychology). Por ello, se debe ser muy cuidadoso con las pifias cometidas en el proceso de venta de productos financieros, ya que las mismas pudieran ocasionar percepciones en los clientes, reales y potenciales, que los conduzca a rechazar el mismo. Por otra parte, un buen manejo de ejemplos donde se resalten las ventajas de los productos, a través de resultados negativos ante su no uso, pudiera ocasionar un efecto positivo. El mensaje de lo que pudiera perderse al no disfrutar del producto, superaría al de las ventajas que le proporcionaría éste por sí mismo.

Para lograr el diseño de productos o servicios bancarios que generen la motivación suficiente en las personas, y ser aceptados por éstas, es necesario se asegure que el comportamiento que se proyecte en ellas, esté alineado con sus motivaciones individuales.

Existen una serie de Reglas o Conceptos Claves (Cheema, Soman et al. 2016) enunciados por la Economía del Comportamiento, que se debe tener en cuenta cada vez

que se proponga diseñar un nuevo producto o servicio. Entre las más significativas se pudieran mencionar las que siguen:

- **Aversión a la Pérdida.** Las personas son más susceptibles al malestar que provocan las pérdidas, que al placer de las ganancias. Si consideramos que las pérdidas pesan más que las ganancias, las personas harán mayores esfuerzos por evitar perder 100 Pesos, que por ganar esta misma cantidad. Esta Regla tiene implicaciones importantes cuando se analiza el manejo de los riesgos por parte de los clientes. Por ejemplo, un producto de Financiamiento para la compra de un bien, debe considerar la ventaja financiera de su inmediata adquisición, sobre la desventaja de una tasa de interés que genere altos gastos. De otra parte, un producto de ahorro a término, deberá considerar el riesgo de la pérdida total del interés por su cierre anticipado, sobre la base de una posible negociación de la tasa inicial concebida.
- **Contabilidad mental.** Las personas suelen valorar el dinero, dependiendo de la forma de obtención y el uso previsto para el mismo. El valor que una persona otorga a un billete de 100 Pesos, depende si ese dinero forma parte de su presupuesto para la manutención familiar, o si es un obsequio inesperado. Los productos de ahorro deben dirigir su enfoque a momentos del año donde el cliente potencial pudiera recibir bonificaciones extras (pago de utilidades, pago por resultados, etc.), orientando la colocación de estos importes, o una parte de ellos, a objetivos específicos que satisfagan los intereses personales del cuenta ahorrista.
- **Descuento temporal.** Usualmente, se tiende a valorar más las ganancias presentes que las futuras, por lo que, al asimilar la posibilidad de estas últimas, se inclina por no darles su valor real. Esto es comprensible, ya que las personas sienten la necesidad de tener gratificaciones inmediatas. Partiendo de lo anterior, se debe diseñar productos de ahorro a largo plazo, considerando el temor intrínseco de las personas, a perder ganancias en el presente, aun cuando al renunciar a éstas, pueda proporcionar mayores beneficios en el futuro.
- **Efecto Aureola.** Aunque en la literatura se describe, fundamentalmente, para el reconocimiento a las personas, aplica igualmente para los productos y servicios. El efecto se refiere a que la valoración de algo (alguien), puede estar influenciada por determinados atributos que no están directamente relacionados con la esencia del ente en cuestión. Una tarjeta bien presentada, con los colores adecuados y estéticamente impecable, motivará más al cliente a aceptar un producto financiero, que si la misma es poco llamativa y mal diseñada. Aunque en la interrelación dialéctica de los pares categóricos contenido y forma, según la Teoría Marxista, el contenido es definitorio, no se debe obviar o descuidar la forma cuando de temas comerciales se trata.
- **Efecto IKEA.** Este efecto establece que, mientras mayor sea el esfuerzo que la persona acomete para obtener un bien (tiempo empleado, restricciones varias, privaciones de satisfacciones personales, etc.), mayor será la valoración que ésta

realice del mismo. Lo mismo suele ocurrir con los productos financieros, por lo que la definición de sus términos y condiciones, debe incluir un cierto grado de sacrificio por parte del cliente para obtenerlo y mantenerlo.

- **Efecto Manada.** Este proceso se manifiesta frecuentemente, ya que las personas asumen decisiones basadas en el comportamiento de sus iguales, en vez de guiarse por la información disponible y el juicio formado de la misma. Este proceso pudiera denominarse Efecto Alud, o de la Bola de Nieve, ya que los productos y servicios que "enganchan" a un número determinado de personas, pueden multiplicarse si se enfocan como una moda o tendencia novedosa que debe seguirse.
- **Heurístico de Afección.** Los Heurísticos se definen como atajos cognitivos o reglas mentales que usa el cerebro para simplificar los procesos de toma de decisiones. Se suele tomar decisiones basado en los sentimientos que se experimenta de un estímulo. Las evaluaciones basadas en el afecto suelen ser rápidas, automáticas y, la mayoría de las veces parten de un pensamiento que se activa previo a cualquier juicio reflexivo de la mente. Los juicios basados en la afección suelen ser más drásticos cuando las personas no cuentan con el tiempo suficiente o los recursos cognitivos para detenerse a reflexionar, y basan su juicio en las emociones que experimentan en el momento. La influencia directa del promotor del producto financiero sobre el posible comprador, investida de empatía, confianza y carisma, puede jugar un papel determinante, logrando un "efecto empujón", que incite al cliente a aceptar la oferta.
- **Regla del Punto Final.** Los estudios sociológicos han demostrado que, lo considerado como memorias de vivencias pasadas, no son precisamente recuerdos exactos de esas experiencias, sino el punto medio entre el nivel máximo de placer o sufrimiento experimentado en esa experiencia y el placer o sufrimiento experimentado al final del evento. Es por ello que los expertos conceden gran importancia al final de los procesos, ya que, en un corto período de tiempo, pueden re matizar (a positivo o negativo) todo el efecto causado durante el mismo. Un trato esmerado durante la espera y atención en el área comercial, pudiera ser estropeado, en el juicio formado por el cliente del servicio recibido, en la atención que se le dispense en la caja, como último eslabón del proceso. Igualmente, un servicio lento y torpe durante el ciclo, puede ser enmendado con la atención personal del Director de la Sucursal, dejando un recuerdo positivo en la mente del cliente.

Igualmente aparece con frecuencia en la literatura especializada, la mención de Sesgos, o desviaciones del comportamiento deseado, que definen, en última instancia, la actuación de las personas. Se relacionan a continuación los más comunes:

- **Sesgo de Confirmación.** Se pone de manifiesto cuando las personas buscan, o evalúan información, de tal forma que ésta, arroja resultados que se ajustan a su forma de pensar, sus preferencias o sus prejuicios.

- **Sesgo de Diversificación.** Ocurren cuando las personas enfrentan una gran cantidad de opciones al momento elegir. Como resultado la toma de decisión puede ser frustrante, el resultado de la decisión pudiera llegar a ser decepcionante o, simplemente, se termina eligiendo lo más familiar.
- **Sesgo de Optimismo.** Es la tendencia a dividir y tratar de forma diferente a los posibles resultados, en base a las expectativas. Las personas tienden a sobreestimar las posibilidades de que los eventos positivos sucedan, así como, subestimar las posibilidades de que sucedan incidentes negativos.
- **Sesgo de Exceso de Confianza.** Sucede cuando las personas tienen una excesiva confianza en sus propias habilidades para realizar una cierta acción, que supera las posibilidades reales de ella.
- **Sesgo de Status-Quo.** Se pone de manifiesto cuando las personas prefieren que las cosas se mantengan estables y para ello no realicen ningún tipo de acción o cambio en su comportamiento.
- **Sesgo de Postergación.** Se evidencia cuando las personas posponen para fechas futuras aquello que deben hacer en el presente.

Al igual que la EF, y como complemento imprescindible de ésta, se debe transmitir a los niños, desde la temprana edad, paradigmas de comportamiento que, podrán reproducir paulatinamente, pasando de los procesos de imitación a la incorporación consciente de los mismos. Esto contribuirá a la formación de individuos con conductas financieras coherentes. Para ello, el uso de acciones lúdicas es una de las vías para lograr este objetivo.

III.II Componente 2 Oferta de productos y servicios financieros acordes a la Demanda.

Este Componente, enfocado en garantizar una oferta diseñada para dar respuesta adecuada a las necesidades de la población y, en consecuencia, de la Demanda existente y potencial, se subdivide en tres Objetivos Estratégicos para su ejecución. En la medida en que los productos y servicios financieros ofertados estén adecuados a las necesidades del mercado, se favorecerá su aceptación y consumo, contribuyendo, de esta forma, a una mayor eficiencia y rentabilidad de las entidades oferentes.

Seguidamente se exponen los tres Objetivos propuestos para el logro de una Oferta de productos y servicios financieros adecuados a la Demanda. Luego de un análisis interdisciplinario de este componente, consultadas las tendencias internacionales en el enfoque de este tema, se han definido tres objetivos fundamentales o básicos para la estrategia propuesta. El orden otorgado a ellos, responde a un enfoque metodológico para una mejor comprensión de la propuesta, pero en ningún caso representan una prelación basada en su importancia. Los mismos se orientan en la perspectiva de que las Instituciones oferentes de Productos y Servicios Financieros, deberán:

Objetivo No. 1: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros adecuados.

Objetivo No. 2: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros accesibles.

Objetivo No. 3: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros seguros y estables.

La formulación de cada uno de los Objetivos, más arriba relacionados, lleva implícitas determinadas Estrategias para su pertinente ejecución. Estas estrategias garantizan las pautas a seguir en la conformación de las tareas a realizar, lográndose, de esta forma, la materialización de los primeros. Similar a lo ocurrido con el Componente Demanda, en este trabajo apenas se enuncian determinadas líneas de acción que, posteriormente, mediante la aplicación práctica de este Modelo, como única vía para su validación real, se podrá enriquecer con los aportes de sus actores.

III.II.I Objetivo No. 1: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros adecuados.

Estrategia: Garantizar el diseño de productos y servicios financieros sobre la base de las necesidades objetivas de los usuarios (Demanda).

Los productos y servicios financieros concebidos por las Instituciones, deberán adecuarse a las necesidades de sus potenciales usuarios, es decir, deberán diseñarse desde un enfoque de la Demanda. Toda vez que no existe un cliente estandarizado y, por lo tanto, un servicio o producto estandarizado, se hace necesario conocer las características económicas, financieras, sociales, culturales y de ubicación geográfica, entre otras, de los diferentes grupos poblacionales (nichos de mercado), a los que se orientarán éstos. El diseño deberá responder a exigencias diversas, en dependencia del grupo analizado, en lo referente a la determinación de los montos, términos, condiciones, etc. Aspectos como el ingreso y el gasto promedios, la disponibilidad de garantías, o la estabilidad laboral, deberán ser tomados en cuenta para la conformación de las ofertas. La masificación de los productos y servicios debe ser proyectada en su justa segmentación de los mercados objetivos, solo de esta forma podrá lograrse la aceptación de los mismos y, a su vez, permitirá a las Instituciones oferentes lograr una gama de servicios rentables y sustentables.

La clave para alcanzar el éxito en el proceso de la oferta de los productos y servicios bancarios adecuados, radica en asumir un enfoque continuo de respuesta a las realidades cambiantes de la población. Este enfoque solo puede sustentarse en la realización de estudios e investigaciones sistemáticas y coordinadas, sobre las características y comportamientos de la población, cliente potencial del uso de la oferta. La información generada fruto de estas acciones explorativas, además de posibilitar el diseño de productos y servicios financieros adecuados, permite la creación de campañas promocionales apropiadas, así como, programas de apoyo, que favorezcan un mayor y mejor desarrollo de éstos.

Es recomendable que, para acometer el estudio, se cree una alianza entre todas las entidades involucradas en la tarea, en la intención de evitar la multiplicidad de acciones, cuestión que solo provocaría el incremento de los costos, el fraccionamiento de los recursos humanos disponibles y la reiteración de contactos dentro de la población, entre otras restrictivos. Para ello debe crearse un Grupo de Trabajo que coordine esta estrategia, el que se asesorará con las entidades competentes, con experiencia en este tipo de sondeos, para diseñar un cronograma o plan de acción, que regulará la participación de los diferentes entes, así como, los estándares mínimos de medición y análisis a considerar.

Los estudios que se realicen deberán analizar íntegramente a los diferentes grupos poblacionales, que comprenden clientes actuales, así como, usuarios potenciales de los productos y servicios financieros. Para lograr verdaderos productos y servicios adecuados a la demanda, con una perspectiva de sustentabilidad por parte de las Instituciones Financieras, se impone, en un primer momento, analizar el Grado de Inclusión Financiera de la población estudiada, separándola en estratos poblacionales, que necesariamente deben incluir los siguientes parámetros:

- Grupos etarios.
- Ubicación (urbana / rural).
- Géneros.
- Experiencia bancaria previa.

Partiendo de esto, resulta importante considerar las diferencias relevantes para cada uno de los entornos definidos, en relación a las necesidades financieras específicas que demandan.

A fin de que la información obtenida a través de los estudios e investigaciones realizados sea veraz, objetiva, relevante por su contenido y que pueda tener patrones de comparación, se impone la definición de estándares mínimos de medición y análisis. Estos estándares deben ser seleccionados tomando como base la conceptualización teórica de los mismos, determinando la conveniencia de las metodologías posibles a seleccionar, así como tomando como referencia las experiencias adquiridas en casos conocidos de las mejores prácticas a nivel internacional. Esto permitiría una correcta adecuación de los mismos a la realidad cubana, a la vez que propicia la utilización homogénea, por parte de las Instituciones Financieras que los asuman. En este proceso es necesario determinar los estándares de bases de datos a utilizar, garantizando de esta forma, la uniformidad de la información.

En este trabajo se evidencian algunas herramientas aplicadas para medir el grado de Inclusión Financiera de la población cubana, orientadas tanto a la oferta (entrevistas, análisis de información estadística y documental, observación, etc.), como a la demanda (entrevistas, cuestionarios, observación en terreno, etc.). Las preguntas incluidas respondían a las cuatro variables determinadas para la medición de los indicadores

fijados: Calidad, Acceso, Seguridad y Cultura Financiera, relacionándose en cada una de ellas, los indicadores que se ajustaban.

Los productos y servicios que se diseñen, como respuesta a los estudios realizados, antes de ser lanzados masivamente para su consumo, deberán ser sometidos a pruebas pilotos, a pequeña y mediana escalas, en los que se podrá verificar los datos obtenidos, así como, la funcionalidad de los productos desarrollados. Estas comprobaciones permitirán enmendar las deficiencias detectadas, proyectando un producto más terminado y real. Una vez concluidas las pruebas y perfeccionado el producto, se impone la capacitación del personal que lo comercializará, así como los directivos de estas áreas, en aras de que posean un conocimiento técnico más amplio sobre éste, contribuyendo a brindar un mejor servicio y una acción de venta más eficiente.

Adicionalmente, se debe realizar un seguimiento de los resultados post lanzamiento del producto, con la intención de, en caso de que sea necesario, realizar un segundo análisis de su concepción, modificando lo que se requiera. Este proceso debe mantenerse de forma permanente, aunque se puede espaciar en la medida que se consolide la comercialización del producto.

Por último, es recomendable combinar el ambiente competitivo, leal, entre las diferentes instituciones oferentes de similares productos y servicios financieros, con esquemas de cooperación entre ellas. Se ha demostrado internacionalmente, que las Instituciones Financieras que se integran en una Red de Alianzas, generalmente, alcanzan una mayor participación en el mercado y una mayor estabilidad financiera que aquellas que no participan.(BID 2018)

Un entorno competitivo saludable, debe incluir normas claramente definidas para la participación de los diferentes Bancos, así como una rigurosa supervisión del cumplimiento de las mismas por parte de todos, sin excepciones.

III.II.II Objetivo No. 2: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros accesibles.

Estrategia: Asegurar la sostenibilidad del acceso a los productos y servicios financieros, de forma eficiente y segura.

Aunque la calidad de la oferta de productos y servicios financieros, incide negativamente en la inclusión financiera de la población, no es éste el único freno para el desarrollo del proceso integrador. La falta de accesos a las ofertas, a través de vías formales, constituye un fuerte obstáculo para su realización. La inexistencia de suficientes puntos de atención (cubículos de caja, puestos de comerciales, TPVs, ATMs, etc.), así como el escaso desarrollo de ofertas virtuales, dificulta el consumo de los productos y servicios financieros propuestos.

Para lograr una ampliación de la cobertura de los servicios financieros, es imprescindible tomar en cuenta la proximidad de éstos a los potenciales clientes, asegurando la cercanía física y conveniencia geográfica de la población a ellos. De igual forma debe considerarse el desarrollo de canales tecnológicos de distribución apropiados.

El fenómeno del limitado acceso se observa, no solo en la carencia numérica de oficinas que brinden servicios, aspecto que es real en determinados territorios del país, sino, en cierta forma, en la existencia de determinados procedimientos que obstaculizan la agilidad de los mismos, provocando la dilación de las operaciones, la acumulación de clientes a la espera de ser atendidos y, en consecuencia, el malestar y rechazo a la oferta bancaria.

La ineficiente concepción del horario de atención a la población, pudiera constituir una de las barreras que entorpecen la prestación de servicios. El cierre temprano de las oficinas, limitando el acceso a las personas que laboran en jornadas de 8 horas diurnas, la concentración de operaciones masivas (pago de pensiones, cobro de impuestos) en pocos días de cada mes, la apertura tardía en correspondencia con las posibilidades de transportación de determinadas comunidades en el país, entre otras, son causas de que se limite el acceso de los usuarios a las oficinas.

La ubicación de ATMs en una mayor cantidad de comunidades, así como la promoción y capacitación de los usuarios, en el uso de la gama de transacciones que brindan, igualmente dificultan el uso de esta importante opción para la inclusión financiera.

Una importante vía, que ha demostrado su aceptación y eficacia en el uso de productos y servicios bancarios, lo constituye la Banca Digital (Móvil y Remota). Causas externas a las Instituciones Financieras, como los precios de los servicios telefónicos y las tecnologías necesarias para su operación, o las dificultades de conectividad, que limitan su uso permanente, pudieran incidir en la no incorporación de un importante número de clientes potenciales al uso de los canales digitales. No se puede eximir de responsabilidad al Banco, en lo relacionado con el desarrollo de nuevos productos, cada vez más amigables y de fácil asimilación, que suplan la presencia de los clientes en las sucursales y que, representarán opciones acertadas que permitan la inclusión financiera de la sociedad.

La proyección para la apertura de nuevas oficinas debe realizarse soportada en un análisis de factibilidad, que demuestre su real conveniencia y viabilidad (para la población y la institución). No siempre se satisface el mercado con la incorporación, permanente, de nuevas capacidades que, en ocasiones, pudieran permanecer "cuasi ociosas" en espacios de tiempo durante el mes, en los que no se registra una importante afluencia a éstas. Se trata, simplemente, de un análisis de costo – beneficios.

La apertura de nuevas sucursales, debe conllevar un mapeo georreferenciado para la ubicación de éstas, que permitirá valorar la posible incidencia de oficinas de otras entidades bancarias, dentro del entorno proyectado. Esto permitiría determinar la

cobertura actual y potencialidades de las oficinas ya existentes, transfiriendo hacia ellas la demanda insatisfecha, de ser posible.

Existen, además, mecanismos que pudieran suplir la creación de una infraestructura compleja, tanto inmobiliaria como tecnológica y de capital humano, que representan altos costos de inversión y mantenimiento, los que, regularmente, no se justifican ni amortizan. El uso de Sistemas Informáticos Centralizados, permiten operar las sucursales, sin necesidad de contar con un Área Contable, que supervise y controle las operaciones del día. Esto permite prescindir de la contratación de este personal, tanto especialistas como directivos, ubicando cubículos de caja en locales enlazados digitalmente con un Servidor Central, los que pudieran prestar servicios en horarios de días predeterminados, acorde a la afluencia del público. Esta experiencia está presente, de cierta forma, en el Banco Metropolitano, que posee un Sistema Contable Centralizado, en línea (no se puede catalogar de "tiempo real", ya que las operaciones tardan segundos en ser contabilizadas en los servidores) que permite a sus clientes realizar casi todas las operaciones, en cualquier sucursal de esta Institución Bancaria.

Otra forma de paliar la inversión constructiva de una nueva oficina, es el uso de Agentes no Bancarios, encargados de realizar operaciones puntuales, concebidas y consensuadas entre el Banco y estos agentes, que podrían prestar determinados servicios, siendo remunerados con una comisión por su ejecución. Esta práctica es usada exitosamente en países de Centro América, demostrando ser útil en la descongestión de las sucursales bancarias, en los momentos picos de servicios, así como en un número de operaciones voluminosas, por la cantidad de usuarios, pero sencillas, por los montos implícitos y la dinámica de la operatoria. Para ello pudieran crearse plataformas informáticas, que permitieran a determinados Puntos de Acceso, ubicados en pequeños negocios en los barrios y comunidades (Trabajadores por Cuenta Propia que expenden alimentos, artesanía, ropa y calzado, entre otros) requiriéndose para ello, de un local con una caja registradora (parte del propio negocio), una PC y un enlace a la red de datos. En estos Puntos, los vecinos pudieran pagar sus impuestos, mensualidades de crédito o cobrar sus pensiones, sin necesidad de trasladarse a una sucursal bancaria. El efectivo recaudado por el cobro de tributos y mensualidades de crédito, pudiera utilizarse en el pago de las pensiones de los jubilados, lo que facilitaría el traslado monetario entre los Agentes y el Banco. De existir remanentes, se deberán depositar en la Sucursal Bancaria que gestiona las operaciones en el Punto de Acceso.

Ambas partes pudieran conciliar periódicamente sus contabilidades, así como, crear mecanismos de control, auditables, lo que garantizaría un ambiente de control adecuado. Los procedimientos para la ejecución de este proceso, deben plasmarse en un Manual, al que tenga acceso el personal bancario y los Gestores vinculados, existiendo normas que garanticen su debida diligencia.

La implementación de los Puntos de Acceso, permitiría que un flujo importante de clientes realice este tipo de operaciones en lugares cercanos a sus domicilios o centros de trabajo / estudio, sin tener que acudir a una oficina bancaria.

III.II.III Objetivo No. 3: Incentivar el diseño de productos y servicios financieros seguros y estables.

Estrategia: Instituir vías y mecanismos efectivos de protección y defensa de los clientes.

La confianza en las Instituciones Bancarias representa un pilar imprescindible para lograr una correcta Inclusión Financiera de la población. No es suficiente que existan Instituciones Financieras oficiales, estables y seguras, donde se garantice el efectivo depositado por sus clientes, así como, los compromisos contraídos con éstos referentes a tasas de interés y plazos, también resulta imprescindible que las mismas sean accesibles, eficientes y transparentes, que posean mecanismos claros para proteger los intereses de sus usuarios, cuya efectividad y funcionamiento sean ampliamente conocidos por éstos.

Cuando un cliente decide abrir una cuenta de ahorro en una sucursal bancaria, debe tener, no solo la convicción, sino la garantía palpable, que el efectivo depositado estará a buen recaudo y que el mismo podrá regresar a sus manos, con el interés acordado, en el momento que lo decida y, siempre y cuando se hayan cumplido, por ambas partes, los términos y las condiciones para ello. Es por ello que, una de las premisas fundamentales para ofrecer seguridad a quien desee abrir una cuenta de ahorro, es la existencia de un Contrato de Adhesión, correctamente redactado, en términos entendibles por personas que no son especialistas en temas financieros y expuesto en un formato que pueda ser consultado por el cliente, cada vez que lo desee (impreso o digital).

El Contrato de Adhesión deberá incluir, de forma explícita, los términos y las condiciones pactados entre la Entidad Bancaria y el Cliente. Previo a la firma del mismo, los especialistas comerciales estarán en la obligación de explicar, a groso modo, los derechos y deberes fundamentales contenidos en el documento, aclarar cualquier duda que pudiera existir, así como, apercibir al cliente de lo apropiado de conocer cada detalle del documento que, con su firma, está aprobando. De igual forma deberá explicársele las vías de reclamaciones existentes, en caso de que se incumpla con algún aspecto pactado.

Similar comportamiento deberá establecerse para los productos crediticios, en lo referente a la factibilidad de la opción apropiada para el solicitante. El especialista comercial está en la obligación de asesorar correctamente al cliente, sobre la especificidad de cada una de las modalidades de financiamiento, dejando claro las ventajas y desventajas que cada una proporciona y, una vez expuestas las opciones, permitirle realizar su elección. Una vez definido el producto a convenir, debe firmarse un Contrato de Financiamiento que, dentro de su texto incluya los términos y condiciones de la modalidad.

Cualquier oferta de productos o servicios bancarios, deberá acompañarse de mecanismos específicos, funcionales y eficientes, que protejan al consumidor de éstos,

brindándole la oportunidad de reclamar ante una situación de incumplimiento de los contratos, injusticia en la decisión tomada por parte de la Entidad, maltratos recibidos por parte del personal de ésta, etc., con la intención de que sea revisado el requerimiento y se tomen las medidas correctivas correspondientes.

La existencia de estos mecanismos no sería suficiente, si no se cuenta con Instituciones Reguladoras autónomas, concebidas únicamente para velar por la adecuada diligencia de las Instituciones Financieras y que supervisen el cumplimiento de las normas establecidas. Estas Instituciones deberán estar facultadas para, una vez revisada la reclamación, manteniendo una posición imparcial, emitir recomendaciones a ambas partes e, inclusive, imponer sanciones a los incumplidores, si fuese conveniente. Estas Instituciones pueden formar parte del Sistema Bancario Nacional o encontrarse ubicadas bajo la subordinación de Organismos de los Gobiernos o el Estado.

Para poder constituir este mecanismo de control, es imprescindible contar con un marco legislativo adecuado, que respalde la creación de este tipo de Institución Reguladora, además de normar el funcionamiento de las mismas, conteniendo las posibles medidas a aplicar en el caso de violaciones por parte de las Instituciones Financieras, así como, los respectivos mecanismos para su aplicación.

Es importante que estas Instituciones Reguladoras funcionen de forma permanente, eficiente y efectiva, siendo totalmente accesibles para los reclamantes que deseen acudir a sus servicios, mostrando absoluta transparencia en los trámites realizados para solventar el problema presentado. Las mismas deben asumir un rol interactivo, procurando que los usuarios de los productos y servicios financieros conozcan sus derechos y obligaciones, pudiendo hacer uso correcto de los mismos.

Con el objetivo de que los mecanismos de protección al cliente sean realmente eficaces, se debe garantizar que éste conozca de su existencia y funcionamiento. El conocimiento de estos mecanismos, es un factor primordial para fomentar la confianza de los individuos en el Sistema Financiero. Para ello, la información sobre éstos deberá ser difundida a través de todos los medios disponibles (radiales, televisivos, prensa plana, redes sociales, promocionales, etc.) que permitan el conocimiento y comprensión de su funcionamiento, así como, de los derechos y deberes de los usuarios.

Exigir a las Instituciones Bancarias por la transparencia de su información, deberá ser incluida en los Programas de Auditoría (tanto internos como externos), con el propósito de chequear el cumplimiento de las normas que exigen el acceso a la información requerida, de forma oportuna, clara, de fácil comprensión y fidedigna, sobre los productos y servicios financieros que se ofertan (opciones de productos, características fundamentales de cada uno, términos y condiciones, garantías, etc.). Estas normas deberán estar debidamente incluidas en los Manuales de Instrucciones y Procedimientos de las I.F., garantizando, de esta forma, su objetividad.

Por otra parte, cada Institución Financiera deberá establecer mecanismos internos que permitan a los clientes canalizar sus dudas, preocupaciones, sugerencias,

inconformidades y quejas. Los mismos deben ser publicitados de forma eficiente, brindando la posibilidad de tramitarlas de forma expedita y sin mayores obstáculos burocráticos, recibiendo respuesta de la gestión en un plazo coherente.

No es suficiente la existencia de un Libro de Reclamaciones en cada oficina bancaria, si el mismo no contempla una serie de requisitos que garanticen su funcionamiento. Ante todo, debe estar colocado en un lugar de fácil acceso y adecuada privacidad para poder escribir, con la iluminación requerida y un confort mínimo. El Supervisor del Área o Jefe del Salón, ante la solicitud de hacer uso del mismo, debe mostrarse solícito y respetuoso, sin intimidar al cliente u obstaculizar su trámite. Los señalamientos expuestos deberán ser revisados y encaminados diariamente, contactando con el reclamante lo antes posible, para imponerlo de que su señalamiento ha sido bien recibido y se encuentra en vías de análisis.

La atención permanente de los directivos de las Sucursales, ante la emisión de criterios por parte de los usuarios, debe ser una premisa en el trabajo cotidiano. Un estilo abierto y receptivo ante las sugerencias, y no defensivo y justificativo, debe primar en el intercambio con las personas que acudan a manifestar inconformidades. No es cierto que el cliente siempre tiene la razón, pero si tiene el derecho a ser atendido correctamente y a recibir una explicación fundamentada de su preocupación, o una satisfacción oportuna ante la mínima imprecisión en el servicio.

Los Centros de Atención a Clientes y Portales de la Población, constituyen un mecanismo eficiente para que los clientes puedan canalizar sus inconformidades con el servicio recibido. La correcta estructuración de éstos y los procedimientos establecidos para responder a las inquietudes recibidas, deberán garantizar, de una parte, la satisfacción del reclamante y, de otra, la retroalimentación de la Institución del estado de su gestión.

El uso de las Redes Sociales se ha convertido en una vía de retroalimentación para las Instituciones Financieras, que les permite conocer el estado de opinión de la población sobre sus productos y servicios ofertados. Las Páginas WEB y Sitios Institucionales deben diseñarse de forma tal, que incluyan vías que puedan ser utilizadas para evaluar, de forma rápida, los servicios y productos ofertados. Igualmente deberán incluir espacios para la tramitación de quejas y reclamaciones.

La integración de los elementos expuestos en este Capítulo, en un Modelo Estratégico de Inclusión Financiera, persigue aportar ideas conceptuales y metodológicas, que apoyen el desarrollo incipiente de la temática en Cuba. Constituye, en sí, una herramienta para diagnosticar, analizar y sistematizar, el complejo proceso de Inclusión Financiera proyectado para un futuro inmediato.

El Modelo, que tiene sus fundamentos en la Metodología del Marco Lógico, permite estructurar y presentar, de forma sistemática, esquemática y sencilla los Objetivos del proyecto de Inclusión Financiera para la población cubana, sus relaciones de causalidad

y complementariedad en los diferentes niveles, así como los indicadores que permitirán evaluar el nivel y la calidad de su aplicación e impacto.

La estructura del modelo se expone jerárquicamente en cuatro diferentes niveles, lo que permite una mejor visualización del proceso en su conjunto. (Anexo 9)

La aplicación de este Modelo, deberá incidir positivamente, en la eliminación de las barreras que hoy impiden u obstaculizan la Inclusión Financiera de la población cubana, lo que repercutirá en la incorporación activa, de cientos de ciudadanos, al consumo de productos y servicios, ofertados por el Sistema Bancario Nacional.

Un Análisis Económico de lo anterior, cuya implementación requiere de la aplicación del Modelo, inexorablemente expresaría un crecimiento exponencial de la rentabilidad de los Bancos Comerciales, toda vez que el pasivo depositado, en calidad de ahorro, por los nuevos clientes bancarizados, sería colocado por las Instituciones Financieras, a una Tasa de Interés superior a la abonada por los depósitos recibidos, permitiendo un margen de intermediación financiera, que representa utilidades líquidas para éstas. Por otra parte, un por ciento de estas ganancias serían reinvertidas en nuevos financiamientos, dirigido a personas incluidas financieramente, lo que permitiría un nivel mayor de solvencia para los Bancos Comerciales.

El incremento del Capital Bancario, fruto de las crecientes utilidades percibidas, posibilitan un aporte superior, a través de los impuestos y tributos, al Presupuesto Nacional y, en consecuencia, constituyen una inyección financiera a la Economía del país.

CONCLUSIONES

- Existe un marcado interés, a nivel internacional, por incrementar el acceso a Servicios y Productos Financieros para amplios grupos poblacionales, excluidos de éstos de forma total o parcial.
- En el último decenio, han aumentado los estudios y publicaciones enfocados a estos temas, con sus correspondientes debates, que analizan y polemizan sobre aspectos específicos de la Inclusión Financiera.
- Se ha arribado al consenso mundial, de identificar los elementos esenciales que distinguen el término de Inclusión Financiera y evitar, de momento, la discusión sobre cuál debe ser la definición universal.
- Los Componentes más aceptados, por los diferentes enfoques, sobre Inclusión Financiera son: acceso, uso, calidad, protección al consumidor y educación financiera.
- Los indicadores más utilizados, en la práctica internacional, para medir la Inclusión Financiera, se pueden dividir en tres categorías: acceso, uso y calidad de los productos y servicios financieros.
- En Cuba existen algunos trabajos que incursionan en esta temática, aunque aún es incipiente su desarrollo.
- Se delimitaron en el trabajo, cuatro Variables principales (Calidad, Acceso, Seguridad y Cultura Financiera) para definir los Indicadores de Medición del grado de Inclusión Financiera de la población.
- Referente a los puntos de acceso físico de la población a los principales canales financieros (sucursales, Cajeros Automáticos y Terminales de Puntos de Venta), se puede observar una relativa estabilidad en la variación cuantitativa durante los últimos 4 años.
- La causa fundamental que incide en el rechazo de la población, a acudir a las sucursales, son las colas permanentes que existen para poder acceder a éstas.
- El incremento del número de oficinas bancarias (sucursales y cajas de ahorro), no siempre constituye la solución para mejorar el acceso a los servicios y productos financieros.
- Existen días específicos en el mes que, por lo masivo de los servicios que se prestan, las sucursales se congestionan, debido al gran flujo de usuarios.
- Las Terminales de Puntos de Venta no demuestran gran eficacia en los servicios que se prestan en las sucursales bancarias.
- Existe poca disponibilidad de Cajeros Automáticos en el país, dificultando el acceso a diferentes servicios financieros que estos ofertan.
- El uso del Menú de operaciones de los Cajeros Automáticos se restringe, en lo fundamental, a las consultas de saldo y la extracción de efectivo, ignorándose el resto de las opciones.
- Se observa una alta concentración de los saldos de ahorro, en menos del 10% del total de las cuentas del Banco.

- El Saldo Promedio del ahorro de personas adultas es bajo, en relación a las potencialidades reales.
- Se evidencia un desbalance entre las tres provincias más orientales del país (Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo), con respecto a las provincias centrales (Villa Clara y Sancti Spiritus), siendo las primeras las de menor Saldo Promedio de ahorro de personas adultas, a nivel nacional.
- Se evidencia un bajo uso de los productos de Financiamiento, con un saldo promedio inferior a las potencialidades.
- El Saldo Promedio de Crédito, en la provincia de La Habana, es muy inferior al del resto del país.
- La cantidad de Cuentas de Ahorro abiertas y Créditos otorgados, correspondientes a clientes mujeres, es superior a las correspondientes a clientes hombres.
- Se observa una tendencia al crecimiento del número de Cuentas de Ahorro y Financiamientos, de forma proporcional, entre cada grupo etario. En las edades tempranas y tardías, no existe una propensión a consumir estos productos.
- El número de quejas y reclamaciones recibidas en el Banco, por la vía oficial, es ínfimo, en relación a los problemas de calidad del servicio brindado.
- El proceso de análisis y respuesta de las quejas presentadas, en la Oficina Central, se dilata más de lo establecido.
- Existe un número importante de Cuentas a la Vista en estado de inactividad, que evidencia la escasa operatividad de las mismas, revertida en el poco uso de cuentas abiertas con saldo.
- Se evidencia un bajo conocimiento, por parte de la población, de los productos y servicios bancarios que se ofertan.
- Se denota un escaso dominio de los términos y condiciones de los productos bancarios por parte de los clientes.
- Se pudo constatar, a través de las diferentes herramientas aplicadas, un bajo nivel de Inclusión Financiera de la población.
- La Inclusión Financiera es un factor esencial para garantizar el crecimiento sustentable de la economía y, en consecuencia, un mayor bienestar social.
- El incremento de la Inclusión Financiera de la población, solo podrá lograrse mediante una Estrategia, que involucre a todos los entes que participan en este propósito.
- El Modelo Estratégico de Inclusión Financiera de la población cubana, permitirá sistematizar las acciones a acometer, partiendo de la determinación de los Objetivos a lograr, así como, de las Estrategias trazadas para el cumplimiento de los mismos.

RECOMENDACIONES

- Presentar a la Dirección del Banco Central de Cuba, la propuesta de Modelo Estratégico de Inclusión Financiera para la población cubana, expuesta en el trabajo, con la intención de que sea evaluada su posible implementación en el país.
- Profundizar en la investigación de las causas que obstaculizan la Inclusión Financiera en la población cubana, permitiendo, por esta vía, proyectar un Plan de Acciones destinado a solventarlas.
- Continuar el estudio de esta temática, sobre la base del aprendizaje de las nuevas consideraciones teóricas, así como, el conocimiento de las buenas prácticas a nivel internacional.

BIBLIOGRAFÍA

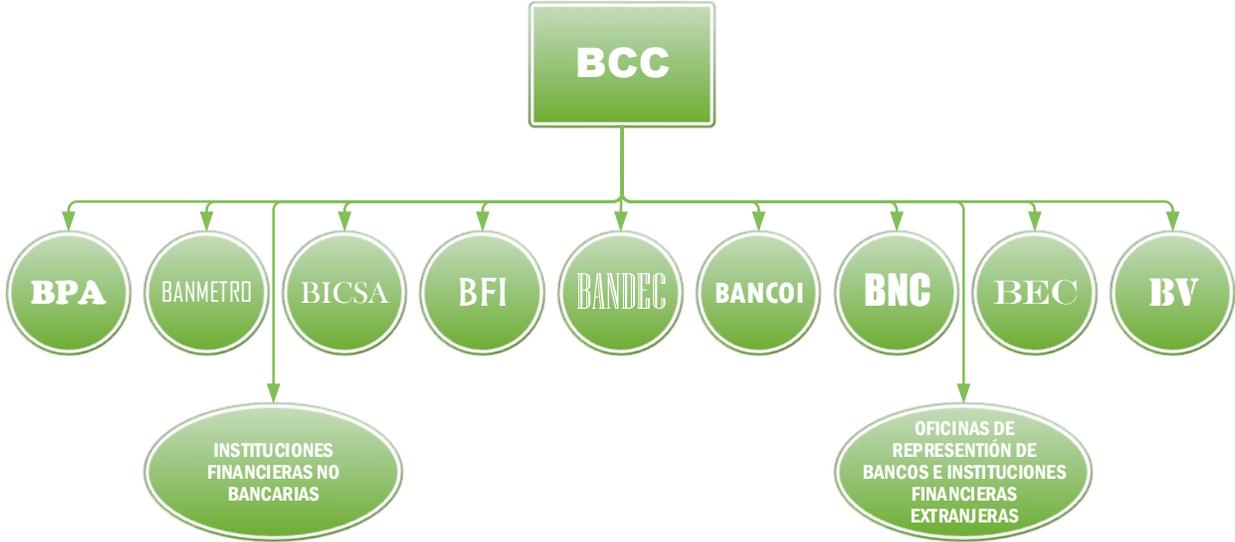
- AFI (2011). *"Measuring financial inclusion, Set of Financial Inclusion Indicators. Bangkok: Alliance for Financial Inclusion."*
- Bank, W. (2008). *"Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Acces."*
- BBA, F. (2011). *"Bancarizar, neologismo del lenguaje económico."*
- BID, B. I. d. D. (2018). *"Microscopio sobre el entorno de negocios para las micro finanzas en América Latina y El Caribe."*
- Borrás Atienzar, F., et al. (2017). *"La Inclusión Financiera en Cuba: desafíos de la banca comercial para el impacto en la equidad y el desarrollo sostenible."*
- Borrás, F. and J. Ricardez (2017). *"Equidad y desarrollo. Oportunidades y desafíos."*
- Carballo, I. E. (2018). *"Inclusión Financiera en América Latina."*
- CGAP (2014). *"Benefits&Challenges of Digital Financial Inclusion "*.
- Cheema, A., et al. (2016). *"Manual de Economía del Comportamiento."*
- CNBV (2009). *"Reporte de Inclusión Financiera 1."*
- CNBV (2010). *"Reporte de Inclusión Financiera 2."*
- CONAIF (2012). *"Reporte de Inclusión Financiera 4."*
- de la Torre, A., et al. (2012). *"El Desarrollo Financiero en ALC. El Camino por delante."*
- Delgado Corrons, L. A. (2016). *"Estrategia para estructurar las acciones de educación financiera del Banco"*
- Dignora, A., et al. (2017). *"La Inclusión Financiera, retos para Cuba "*.
- Economipedia (2016).
- FELEBAN (2015). *"Una visión sobre los avances de la región latinoamericana y los desafíos a superar." Informe de Inclusión Financiera.*
- FELEBAN (2018). *"Los servicios financieros para todos, una pieza que engrana en el desarrollo económico." IV Informe de Inclusion Financiera.*
- Felsenthan, M. and R. Hahn (2018). *"Según la base de datos de Findex, la inclusión financiera está aumentando, pero aún sibsisten disparidades."*
- Fernández Rodríguez, M. M., et al. (2016). *"Desarrollo de Canales de Pago Digitales en el BPA, una apuesta a favor de la Inclusión Financiera."*

- FINDEX, G. (2014). *"Principales hallazgos y oportunidades para la inclusión financiera en América Latina y El Caribe."*
- García, N., et al. (2013). *"Financial education in Latin America and the Caribbean: Rationale, Overview and Way Forward."*
- González García, J. A. (2017). *"El relato audiovisual como vía para promover la Educación Financiera."*
- González García, J. A. (2017). *"La educación financiera en la edad escolar, propuesta de una estrategia de acción."*
- Lestage, A. (2012). *Analfabetismo y alfabetización.*
- Lusardi, A. M., Olivia S. (2014). *"The Economic Importance of Financial Literacy; Theory and Evidence."*
- Marrero Barbat, A. (2017). *Diagnóstico preliminar de la Inclusión Financiera en Cuba, Universidad de La Habana.*
- Martínez, M. (2015). *"Informe Global FINDEX 2014."* Global FINDEX.
- Nuñez Tabales, J. M. and S. Ortiz Montes (2017). *Inclusión Financiera: diagnóstico de la situación en América Latina y El Caribe.* Revista Galega de Economía.
- Olloqui, F., et al. (2015). *"Inclusión Financiera en América Latina y El Caribe. Coyuntura actual y desafíos para los próximos años."*
- ONU (1948). *"Declaración Universal de los Derechos Humanos."*
- Pérez Font, L. (2016). *"Plan de Acción para la Educación Financiera en la Dirección Provincial BANDEC, La Habana."*
- Rodríguez Bravo, D. (2016). *"Kiosko: Banca Remota para personas naturales."*
- Souza Viamontes, C. M. (2016). *"Propuestas para la aplicación del microcrédito grupal en Cuba, a través del BPA."*
- Tafur Saiden, C. (2009). *"Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina."*
- Trujillo, V. and S. Navajas (2016). *"Inclusión Financiera y Desarrollo del Sistema Financiero en América latina y El Caribe. Datos y Tendencias."* Banco Interamericano de Desarrollo; Fondo Multilateral de Inversiones.
- www.anec.cu
- www.bc.gob.cu
- www.bpa.cu
- www.ecured.cu

- www.mes.gob.cu
- www.mfp.gob.cu
- www.mined.gob.cu

ANEXOS

ANEXO 1: Organigrama general del Sistema Financiero Cubano.



ANEXO 2: INSTITUCIONES FINANCIERAS NO BANCARIAS

Estas instituciones financieras no bancarias están constituidas por un grupo de representativo de sociedades anónimas que operan en el país y las mismas son las siguientes:

18. FINANCIERA INTERNACIONAL S.A. (Extinguida)
19. CASAS DE CAMBIO (CADECA)
20. COMPAÑÍA FIDUCIARIA S.A.
21. RAFIN S.A.
22. FINALSE (Extinguida)
23. FIMEL S.A.
24. CORPORACION FINANCIERA AZUCARERA (Extinguida)
25. FINAGRI (Extinguida)
26. CORPORACION FINANCIERA HABANA S.A. (Proceso de liquidación)
27. FINCIMEX
28. FINATUR
29. ALFI (Extinguida)
30. INTEROLDINGS (Extinguida)
31. FINANCIERA IBEROAMERICANA
32. TRANSFIN (Extinguida)
33. INCREFIN (Extinguida)
34. COMPAÑÍA FINANCIERA (Extinguida)

De este grupo de instituciones se detallan su fecha de constitución, el tipo de sociedad, fecha de creación, tipo de actividad y objetivo, tiempo, tipos de operaciones a realizar, en el ANEXO 1 se muestran los resultados obtenidos de un grupo de estas instituciones desde su creación hasta el año 2001.

1 - FINANCIERA INTERNACIONAL (Extinguida)

Financiera Nacional, S.A. (FINSA), miembro del Grupo Nueva Banca, S.A., fue creada como una Sociedad Anónima el 19 de abril de 1995 por el Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

Se le otorgó Licencia Específica para dedicarse a la actividad financiera, por tiempo indefinido en la República de Cuba, también para la realización directa y permanentemente de la importación de mercancías y equipos con destino a las operaciones de arrendamiento financiero.

Entre las operaciones autorizadas a ejercer se encuentran:

- Financiamiento de operaciones de exportación, importación y de inversiones.
- Arrendamiento financiero (leasing).
- Factoraje (factoring) o gestión de cobranza.
- Descuento de efectos comerciales (forfeiting).
- Servicio de ingeniería financiera, de gestoría de negocios y de promoción y desarrollo de proyectos de exportación.
- Servicios de consultoría económica y financiera, servicios contables y estadísticos; preparación de personal, asesoramiento sobre elaboración de presupuestos, aranceles e impuestos.
- Ofrecer cobertura de tasas de interés y de riesgo cambiario y participar en operaciones de refinanciamiento de deuda.

Les concedió financiamiento a numerosas empresas, siendo los sectores más beneficiados las industrias de materiales de la construcción, sideromecánica, alimentaria, así como los sectores de la informática y las telecomunicaciones.

La emisión de Cartas de Garantía y de avales a Letras de Cambio aceptadas por sus clientes, permitieron a éstos el acceso a fuentes adicionales de financiamiento.

La asesoría financiera ofrecida permitió obtener mejores condiciones en las contrataciones realizadas, tanto de exportación como de importación.

2- CASAS DE CAMBIO (CADECA)

Casas de Cambio, S.A. (CADECA), miembro del Grupo Nueva Banca, S.A., fue creada el 14 de junio de 1994 por el Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

El Banco Nacional de Cuba en el uso de sus facultades le otorgó licencia a Casas de Cambio para efectuar sus operaciones, habiendo sido ratificada esta licencia por el Banco Central de Cuba en carácter de Licencia Específica.

Entre las operaciones autorizadas a ejercer se encuentran:

- Compra de moneda libremente convertible.
- Venta de pesos cubanos convertibles.

- Adelantos de dinero efectivo contra tarjetas de crédito y de débito.
- Cambio de cheques de viajero.
- Cambio de denominaciones de pesos cubanos convertibles.
- Tramitación de depósitos para acreditar en cuentas bancarias.
- Pago por concepto de seguridad social.
- Pagos de salario en efectivo en moneda nacional con tarjetas de débito.

En el año 2001 se inauguraron 70 nuevas casas. En el primer trimestre del año 2002 se abrieron 10 más. Al cierre de marzo del 2002 se contaba con 291 Cajas que prestaban servicio en las localidades más importantes del país.

El 97% de las transacciones corresponden a operaciones de compra venta de divisas con moneda nacional.

Como promedio, se realizan anualmente pagos a más de 293 mil tenedores de tarjetas magnéticas de Débito y de Crédito.

A partir del mes de junio del año 2001 se incorporó a los servicios que brinda la institución el pago a los beneficiarios de la seguridad social.

Todas las Casas de Cambio están dotadas de los medios necesarios para la verificación de la legitimidad de las monedas, la transmisión de datos, la contabilización de las operaciones y la protección.

3 - COMPAÑÍA FIDUCIARIA

Compañía Fiduciaria S.A., miembro del Grupo Nueva Banca, S.A., fue creada como Sociedad Anónima el 30 de agosto de 1996.

El Banco Central de Cuba le otorgó Licencia Específica a la Compañía Fiduciaria S.A. para dedicarse a la actividad financiera y fiduciaria, por tiempo indefinido, en la República de Cuba.

La Compañía Fiduciaria S.A. está autorizada a ejecutar actividades fiduciarias reconocidas en la práctica internacional y desempeñar encargos de confianza tan diversos como:

- Soluciones financieras en el ámbito de la inversión, la administración de fondos dirigidos a fines específicos, depositario de garantías, custodia de valores, el desarrollo inmobiliario la actividad contable y estadística.
- Participar en el capital social de otras entidades.
- Consultorías de procesos y de expertos en el ámbito de la innovación tecnológica.

- Gestión de cobros inter-empresariales y control de financiamientos.
- Aceptar los cargos de Agente Fiscal, Albacea Testamentario y Administrador Judicial.
- Todo tipo de mandatos y representaciones, entre otras operaciones de confianza.

Al cumplirse en el año 2001 el quinto año de operaciones de la Compañía Fiduciaria S.A., la labor desplegada en la implantación de la su figura en Cuba ha propiciado que la actividad contratada se eleve para el cumplimiento de sus fines específicos, en ellos los bienes y servicios transferidos en los denominados fideicomisos se sitúan muy por encima de lo estimado, los encargos en confianza, custodias y garantías recibidas alcanzan cifras muy elevadas

La Compañía Fiduciaria S.A. ha venido experimentando una posición de crecimiento sostenido en sus magnitudes financieras y en los aspectos operativos y organizacionales, todo lo cual ha hecho posible el reconocimiento del Comité Latinoamericano de Fideicomisos (COLAFI), perteneciente a la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), cuyo Comité Técnico eligió a Cuba, representada por la Presidenta Ejecutiva de la Compañía, para ocupar la Vicepresidencia del COLAFI durante tres años consecutivos, en el período 1998 al 2000.

En el mes de agosto del 2001 se celebró en nuestro país el XI Congreso Latinoamericano de Fideicomiso. El éxito de este evento determinó el reconocimiento de los participantes, así como de FELABAN y su Comité Técnico de Fideicomiso.

4 - RAFIN

RAFIN, S.A. fue creada el 14 de abril de 1997 por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

El Banco Central de Cuba le otorgó Licencia Específica a RAFIN, S.A. para dedicarse a la actividad financiera, por tiempo indefinido, en la República de Cuba.

La entidad comenzó sus operaciones el 1 de agosto de 1997. Desde 1997 sus Estados Financieros son auditados y certificados por la firma de auditores independientes INTERAUDIT, S.A. y a partir del año 2000 se contrataron los servicios de PRICEWATERHOUSE COOPERS.

RAFIN, S.A. está facultada para ejercer, entre otras, las siguientes operaciones:

- Financiar operaciones de exportación, importación y de inversiones.
- Arrendamiento financiero (leasing).
- Descuento de efectos comerciales (forfeiting).
- Administrar fondos monetarios en moneda libremente convertible correspondientes a reservas y fondos centralizados de empresas y organismos cubanos.

- Brindar servicios de ingeniería financiera, de gestión de problemas específicos, de
- Consultoría en materia de política económica y financiera.
- Participar en operaciones de refinanciamiento de deudas.
- Prestar servicios de representación de accionistas ante órganos de dirección de sociedades mercantiles por acciones, nacionales o extranjeras.
- Ofrecer cobertura y aval al respaldo financiero de operaciones comerciales internacionales de empresas radicadas en el territorio nacional.
- Realizar operaciones extraterritoriales en zona franca y parques industriales.
- La institución cuenta hoy con gran número de clientes cubanos y extranjeros. Desde su constitución, ha colocado en la economía cubana por concepto de préstamos a corto, mediano y largo plazo, grandes cantidades de efectivo, además ha financiado proyectos de importancia para el desarrollo de la economía nacional.

Con los servicios financieros de factoraje, descuentos de efectos comerciales en sus diversas modalidades, leasing, avales y garantías, ha beneficiado a sucursales y agentes de sociedades mercantiles extranjeras, empresas estatales y sociedades mercantiles cubanas.

5- FINALSE (Extinguida)

FINALSE S.A., Casa Financiera de CUBALSE, fue creada como Sociedad Anónima el 13 de marzo de 1998 por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

El Banco Central de Cuba otorgó Licencia Específica a FINALSE S.A. para operar como institución financiera no bancaria, por tiempo indefinido, en la República de Cuba.

Entre las operaciones autorizadas a ejercer se encuentran:

- Financiar operaciones de exportación, importación y de inversiones.
- Participar en operaciones de refinanciamiento de deuda.
- Brindar servicios de ingeniería financiera y de gestoría de negocios.
- Realizar operaciones de leasing, factoraje y descuento de efectos comerciales.
- Tomar fondos prestados para realizar operaciones autorizadas.

- Abrir cuentas bancarias de cualquier tipo y establecer depósitos bancarios a su nombre en bancos radicados en Cuba o en el extranjero, siguiendo los procedimientos establecidos para ello.
- Administrar fondos monetarios correspondientes a reservas y fondos centralizados de entidades cubanas.
- Ofrecer servicios de consultoría en materia económica y financiera.
- Para el desarrollo de sus funciones podrá asociarse, acorde con la legislación vigente, con entidades afines nacionales y extranjeras, y participar como accionista en otras compañías anónimas y nombrar agentes y representantes en el territorio nacional y en el extranjero.

Ha financiado importantes procesos productivos y comerciales, dentro del Sistema CUBALSE y otros sectores de la economía.

Con los servicios financieros de descuentos, leasing y gestiones de cobro ha beneficiado a Empresas Estatales, Sociedades Mercantiles Cubanas y Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras.

6 - FIMEL S.A.

FIMEL, S.A. fue creada como Sociedad Anónima el 27 de mayo de 1998 por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

El Banco Central de Cuba otorgó Licencia Específica a FIMEL, S.A. para dedicarse a la actividad financiera, por tiempo indefinido, en la República de Cuba, mediante su Resolución No. 53, de 1998. FIMEL, S.A. está facultada para ejercer, entre otras, las siguientes operaciones:

- Financiar operaciones de importación y exportación.
- Brindar servicios de ingeniería financiera, de gestoría de negocios, así como de consultoría en materia económica y financiera, servicios contables y estadísticos.
- Promover y ejercer por sí misma el factoraje y el apoyo a empresas cubanas en esas materias.
- Financiar inversiones.
- Ofrecer cobertura de tasas de interés y de riesgos cambiarios.
- Participar en operaciones de refinanciamiento de deuda.
- Realizar operaciones de leasing.

- Realizar la apertura de cuentas bancarias de cualquier tipo y establecer depósitos bancarios a su nombre en bancos radicados en Cuba o en el extranjero, siguiendo los procedimientos establecidos para ello.
- Tomar fondos prestados para realizar las operaciones autorizadas.
- Para el desarrollo de sus funciones podrá asociarse, acorde con la legislación vigente al efecto, con entidades afines nacionales y extranjeras y participar como accionista en otras compañías anónimas.

Cuenta con un capital social autorizado y pagado desde que fuera constituida FIMEL, S.A. El rápido desarrollo ha conllevado a que en la actualidad su capital autorizado haya aumentado considerablemente, por lo que asciende el efectivo desembolsado.

Para todas dichas operaciones se aplicó el capital social de esta institución, además de que el prestigio alcanzado por FIMEL, S.A. dentro del Sistema Bancario Nacional le propició tramitar y garantizar nuevos financiamientos en USD. Por otra parte, se logró la obtención de créditos extranjeros para entidades nacionales.

En el 2002 se propone el otorgamiento de más financiamientos en USD, la concesión de avales y garantías a entidades clientes para la obtención de créditos, nacionales y foráneos.

7 - CORPORACION FINANCIERA AZUCARERA (Extinguida)

La Corporación Financiera Azucarera, S.A. (ARCAZ) fue creada el 16 de agosto del 2002 por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

Banco Central de Cuba otorgó la Licencia Específica que reconoce y faculta a Corporación Financiera Azucarera, S.A., a realizar operaciones de intermediación financiera en divisas en el territorio nacional, vinculadas con el complejo agroindustrial cubano.

Entre las operaciones autorizadas a ejercer se encuentran:

- Financiamiento de operaciones de importación y exportación de productos, equipos y servicios de entidades cubanas vinculadas con la actividad del sector agroindustrial, sus operaciones corrientes e inversiones de interés para sus objetivos.
- Administrar y negociar deuda del sector agroindustrial cubano asociada a exportaciones de azúcar y sus derivados.
- Tomar fondos prestados de instituciones financieras cubanas y extranjeras para realizar las operaciones autorizadas, previa estricta observancia de las disposiciones vigentes, incluidas las dictadas para evitar operaciones delictivas.

- Administrar fondos para inversiones en el sector agroindustrial cubano, administrar reservas de entidades del referido sector agroindustrial y realizar operaciones de fideicomiso con las mismas, cuando proceda.
- Realizar operaciones de compra y refinanciamiento de deudas, vinculadas con el sector agroindustrial cubano.
- Conceder préstamos a entidades cubanas cuyas operaciones mercantiles se relacionen con el sector agroindustrial cubano.
- Otorgar avales y garantías para garantizar los flujos financieros al sector agroindustrial cubano, según las disposiciones legales vigentes para las operaciones financieras con el exterior.
- Realizar operaciones de descuento de instrumentos mercantiles aceptados o librados por entidades vinculadas al sector agroindustrial cubano.
- Desarrollar y poner en práctica modalidades crediticias de régimen específico tales como: arrendamiento financiero y factoraje con entidades del sector agroindustrial cubano.
- Ofrecer coberturas de riesgo cambiario y tasas de interés a las entidades del sector agroindustrial cubano.
- Ofrecer servicios de consultoría en materia financiera a las entidades del sector agroindustrial cubano.
- Para la realización de su objeto social, la Corporación Financiera Azucarera, S.A. podrá crear sucursales y agencias, y podrá asociarse y participar como accionista con entidades afines nacionales y extranjeras, previa autorización del Banco Central de Cuba.

La constitución y funcionamiento de la Corporación Financiera Azucarera, S.A. se integra oportunamente al esfuerzo por dinamizar y diversificar este importante sector de la economía nacional, renovando y modernizando los métodos e instrumentos para su gestión financiera. Para ello, mantiene relaciones de negocios directas con las entidades de producción y servicios del sector, introduciendo soluciones financieras flexibles y adecuadas a sus requerimientos, basadas en la aplicación de estrictos principios de análisis y administración de riesgos, así como otras regulaciones del Banco Central de Cuba.

Por otro lado, la Compañía es también un eslabón clave en la articulación de la agroindustria cubana con las fuentes financieras internacionales, estructurando convenientemente las operaciones con financistas externos de primer orden.

8 - FINAGRI (Extinguida)

FINAGRI S. A. fue creada mediante Escritura de Constitución de Sociedad Anónima No.670 de 1998, emitida por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

El Banco Central de Cuba otorgó a FINAGRI S.A. Licencia Específica para operar como institución financiera no bancaria, por tiempo indefinido, en la República de Cuba. FINAGRI S.A. está autorizada a ejecutar, entre otras, las siguientes operaciones:

- Financiar mediante préstamos y facilidades crediticias, operaciones corrientes de empresas cubanas.
- Tomar fondos prestados de instituciones del sistema bancario nacional y de bancos e instituciones financieras extranjeras para realizar las operaciones autorizadas.
- Brindar a sus clientes servicios de ingeniería financiera, de gestión de problemas específicos y de consultoría en materia económica y financiera.
- Realizar operaciones de descuentos de documentos mercantiles de acuerdo a las regulaciones que establezca el Banco Central de Cuba para estas operaciones.
- Ofrecer cobertura y aval financiero que respalden las operaciones comerciales de empresas y sociedades con capital cubano.
- Emitir, aceptar, avalar, endosar y descontar Letras de Cambio y otros documentos negociables, librados o aceptados por personas jurídicas, siempre que estos efectos sean debidamente garantizados.
- Desarrollar y poner en práctica modalidades crediticias de régimen específico tales como: arrendamiento financiero, factorage, confirming y forfeiting.
- Financiar inversiones de interés para el sector de que se trate.
- FINAGRI S.A. se inició en septiembre de 1998 otorgando préstamos en dólares a entidades, suministradoras o consumidoras de bienes y equipos, vinculadas fundamentalmente con el sector agropecuario, ha participado en financiamientos sindicados con otras instituciones del sistema bancario además realizó otras operaciones propias de su objeto social en dólares.

9 - CORPORACION FINANCIERA HABANA (Proceso de Liquidación)

Corporación Financiera Habana, S.A. (CFH) fue creada como Constitución de Empresa Mixta el 9 de octubre de 1998, y cuenta con Licencia Específica otorgada por el Banco Central de Cuba, por un término de 20 años.

Corporación Financiera Habana, S.A., fue creada por Caja Madrid y Banco Popular de Ahorro. Es la primera empresa mixta del sector financiero cubano constituida en Cuba y facilita a sus clientes todo tipo de servicios financieros y de asesoramiento sobre operaciones comerciales e inversiones.

Uno de los objetivos de CFH es el apoyo a las empresas que operan o desean establecer su actividad en el territorio cubano, con independencia de su sector o nacionalidad. Un compromiso que se traduce en un sistema de atención integral que va desde el asesoramiento en operaciones comerciales o de inversión hasta la financiación en múltiples modalidades.

Dentro de los servicios financieros, CFH ofrece en Cuba una amplia gama de productos que dan cobertura a todo tipo de operaciones: créditos, préstamos, avales y garantías, descuento de efectos comerciales, leasing, forfeiting, financiación de operaciones de comercio exterior, etc.

10 - FINCIMEX

Financiera Cimex, S.A. (FINCIMEX), del Grupo Cimex, fue constituida el 26 de enero de 1984 en la República de Panamá y creada como sociedad privada cubana mediante Escritura No. 172, de fecha 15 de mayo de 1995.

El Banco Central de Cuba otorgó Licencia Específica a Financiera Cimex, S.A. mediante su Resolución 103, de 1998, la cual fue derogada por la Resolución No. 109, de 1999 que en sustitución otorgó las siguientes licencias:

- Licencia Específica para realizar las operaciones de intermediación financiera:
- Gestionar y administrar las remesas de ayuda familiar desde el extranjero hacia Cuba.
- Financiar operaciones de exportación
- Financiar operaciones a corto plazo de compras en el territorio nacional.
- Realizar operaciones de arrendamiento financiero.
- Realizar descuentos de efectos comerciales y gestiones de cobranza.
- Licencia de tipo A para la emisión y operación de cualquier tipo de tarjeta plástica.
- Licencia para fungir como institución adquirente de tarjetas plásticas.
- Licencia para fungir como centro de procesamiento de tarjetas plásticas.

Desde el 2001 se recibieron remesas familiares, con un crecimiento debido fundamentalmente a las operaciones de Western Union.

Desde el 2001 se otorgan préstamos en USD, fundamentalmente por descuento y compra de efectos comerciales y arrendamiento financiero.

FINCIMEX ha emitido tarjetas como medio de pago para adquisición de combustibles y a beneficiarios de remesas familiares.

Los puntos de venta donde opera el sistema cuentan con terminales, lo que ha permitido procesar de forma automatizada las operaciones de los usuarios.

11 – FINATUR (FINTUR S.A.)

Financiera para el Turismo S.A. (FINATUR S.A.) es una Sociedad Mercantil constituida el 7 de abril de 1992 en Ciudad de la Habana, Cuba, mediante Escritura Pública No. 361 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia.

Aprobada como Institución Financiera no Bancaria por Resolución No. 30, del 17 de mayo de 1999, del Banco Central de Cuba e inscrita en el Registro Comercial de Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias con el número 21, de fecha 2 de junio de 1999, para realizar operaciones de intermediación financiera en divisas en el territorio nacional, por tiempo indefinido.

Entre las operaciones de intermediación financiera en divisas autorizadas a realizar por FINATUR S.A. se encuentran:

- Otorgar préstamos, avales o garantías para financiar operaciones de exportación e importación de productos, equipos y servicios en las que intervengan entidades que operan en el territorio nacional.
- Brindar servicios de ingeniería financiera, gestoría de negocios; factoraje, instrumentar medidas de promoción y desarrollo de proyectos de exportación; consultoría en materia económica y financiera, contable y estadística, de sistemas automatizados, preparación de personal, asesoramiento sobre materia arancelaria, fiscal y elaboración de presupuestos.
- Financiar inversiones de interés para sus objetivos y operar fondos para inversiones de las entidades e instituciones que en el territorio nacional demanden este servicio.
- Descontar instrumentos de pago.
- Abrir cuentas bancarias de cualquier tipo y establecer depósitos bancarios a su nombre en bancos radicados en Cuba o en el extranjero, previa autorización del Banco Central de Cuba.

FINATUR S.A. inició sus operaciones en abril de 1992 y desde esa fecha, respalda mediante financiamientos en divisas, la actividad productiva es de un amplio conjunto de entidades de la agricultura y ganadería; industria alimentaria y bebidas; industria textil,

de confecciones, del plástico, muebles, vidrio, papel, industrias locales y otras con destino al turismo y a tiendas de recaudación de divisas.

Asimismo, ha participado en financiamientos sindicados con otras instituciones del sistema bancario y otorga avales y garantías a proveedores extranjeros respaldando operaciones de compras de sus clientes.

Mediante compraventa de acciones realizada el 29 de diciembre del año 2000, cambió la relación de propiedad de la Sociedad. De los anteriores accionistas, pertenecientes todos al Ministerio del Turismo, solo mantuvo esa condición la entidad FINTUR S.A. y se incorporó como nuevo socio el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) del Sistema Bancario.

12 - ALFI (Extinguida)

ALFI S.A, Financiera para la Industria Alimenticia, fue creada mediante Escritura de Constitución de Sociedad Anónima No. 319, del 14 de mayo de 1999, emitida por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

El Banco Central de Cuba otorgó Licencia Específica a ALFI S.A., mediante su Resolución No. 28, del 15 de abril de 1999, para operar como institución financiera no bancaria, por tiempo indefinido, en la República de Cuba.

ALFI S.A. comenzó sus operaciones el 1ro de junio de 1999. Entre las operaciones autorizadas a ejercer se encontraban:

- Otorgar préstamos.
- Realizar operaciones de factoring.
- Descontar instrumentos de pago.
- Otorgar avales o garantías.
- Tomar fondos prestados para realizar operaciones autorizadas.
- Ofrecer servicios de consultoría en materia financiera.
- Desde el comienzo de las operaciones, ALFI S.A. ha realizado operaciones de financiamiento a corto, mediano y largo plazo, destinadas a inversiones, capital de trabajo e insuficiencia temporal de fondos a entidades relacionadas con el Ministerio de la Industria Alimenticia.

13 - INTERHOLDINGS (Financiera Caudal S.A.) (Extinguida)

INTERHOLDINGS es la empresa financiera del Grupo CAUDAL, dedicada a la inversión de los fondos y reservas de la industria del seguro.

En operaciones desde 1994, INTERHOLDINGS cuenta con una reconocida experiencia como compañía financiera no bancaria en el mercado cubano, disponiendo de recursos en dólares, que permiten la canalización de financiamientos a la economía nacional anualmente.

INTERHOLDINGS está constituida y registrada bajo las leyes de la República de Cuba, y autorizada para realizar actividades de intermediación financiera, mediante Licencia Específica del Banco Central de Cuba, otorgada por su Resolución No. 11, del año 2000.

Con una política prudente de inversión, pero a la vez agresiva desde el punto de vista comercial, la empresa logró incrementar notablemente su potencial y diversificar su cartera de inversiones.

Solidez financiera, alta profesionalidad y rapidez en las operaciones, caracterizan a INTERHOLDINGS en la relación con sus clientes, quienes sienten la seguridad de contar con un eficaz colaborador, en la solución de sus necesidades de financiamiento.

Los principales productos y servicios que ofrecía la empresa son los siguientes:

- Préstamos
- Descuentos de efectos comerciales (forfeiting).
- Factoraje (factoring).
- Arrendamientos Financieros (leasing).
- Emisión de Garantías.
- Financiamiento de Primas de Seguros.

14 - FINANCIERA IBEROAMERICANA

Financiera Iberoamericana, S. A. fue aprobada por Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 22 de noviembre de 1999, y creada mediante Escritura Pública No. 201, de fecha 24 de febrero del 2002, emitida por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

Es una empresa mixta propiedad conjunta de Banco de Sabadell (50%) y Grupo Nueva Banca (50%). Tiene como objeto social otorgar financiamientos a corto, mediano y largo plazo a personas jurídicas dentro del territorio nacional, así como intermediar financieramente en los términos y condiciones dispuestos en la Licencia otorgada por el Banco Central de Cuba mediante Resolución 32, del 21 de mayo de 1999.

Entre las operaciones autorizadas se encuentran:

- Otorgar, gestionar, promover y participar en la concesión de créditos, préstamos y otras formas de financiamientos a entidades que operen en el territorio nacional.
- Realizar actividades de financiación de actividades productivas, comerciales y de proyectos y promociones inmobiliarias.
- Desarrollar y poner en práctica modalidades crediticias y de gestión de régimen específico, tales como arrendamiento financiero, factoraje, confirming y forfeiting.
- Brindar servicios de ingeniería financiera, de consultoría en materia económica, financiera y comercial, servicios contables y estadísticos, sistemas automatizados y de medios de pago electrónico, así como de personal en estas materias.
- Ofrecer servicios financieros y de gestión tales como, cobertura de tasas de interés y riesgo cambiario, avales, garantías y fideicomisos.
- Realizar todos aquellos negocios lícitos de intermediación financiera no bancaria con entidades cubanas (incluidas aquellas con capital extranjero), y extranjeras que tengan relaciones comerciales y operaciones con entidades cubanas.
- El gobierno y dirección de la Sociedad corresponde, en primer lugar, a la Junta de Accionistas que es el órgano supremo y, en segundo lugar, al Consejo de Administración como órgano de administración y ejecución.

Los resultados obtenidos por Financiera Iberoamericana S.A han sido muy satisfactorios, logrando en un reducido espacio de tiempo crearse una sólida reputación en el mercado nacional.

15 - TRANSFIN (Extinguida)

Financiera del Transporte (TRANSFIN), fue creada mediante Resolución 297/00 del Ministerio de Economía y Planificación. El Banco Central de Cuba otorgó Licencia Específica, mediante Resolución 44, de 2000, a la OEE TRANSFIN, para operar como Institución Financiera no Bancaria, quedando formalizada con la Inscripción al número 32, Folios 63 y 64 del Registro General de Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias.

Entre las operaciones autorizadas a ejercer se encontraban:

- Financiar mediante préstamos, facilidades crediticias y otras vías lícitas, las operaciones corrientes de empresas cubanas.
- Participar en operaciones de refinanciamiento de deudas entre empresas, descuento de documentos mercantiles y otras operaciones de igual naturaleza, siempre y cuando una de las partes sea una empresa o sociedad mercantil de capital cubano.

- Ofrecer cobertura y aval financiero que respalde las operaciones comerciales internacionales de empresas y sociedades con capital cubano.
- Brindar a sus clientes servicios de ingeniería financiera, de gestión de problemas específicos y de consultoría en materia económica y financiera.
- Emitir, aceptar, avalar, endosar y descontar Letras de Cambio y otros documentos negociables, librados o aceptados por personas jurídicas, siempre que estos efectos sean debidamente garantizados.
- Tomar fondos prestados para realizar las operaciones autorizadas.
- Desarrollar y poner en práctica modalidades crediticias de régimen específico tales como: arrendamiento financiero, factoraje, confirming y forfeiting.
- TRANSFIN inició sus operaciones en enero de 2000, a financiando entidades del Sistema del Transporte, fundamentalmente suministradoras o consumidoras de bienes y equipos, otorgando, asimismo, garantías al Sector.

16 – INCREFIN (Extinguida)

Empresa de Información Crediticia y Financiera, S.A. (InCreFin S.A), miembro del Grupo Nueva Banca, S.A., fue creada mediante Escritura No. 1593, de fecha 17 de septiembre de 2001, emitida por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba. Está inscrita en el Registro Central de Compañías Anónimas en el Libro 147, Folio 180,

Hoja 10057, Sección Primera, y en el Registro Mercantil Primero de la Habana en el Libro 2002, Folio 180, Hoja 16887, Inscripción Primera.

El Banco Central de Cuba otorgó Licencia Específica a InCreFin S.A., mediante Resolución No. 71, de 2001, para operar como Institución Financiera no Bancaria, por tiempo indefinido, en el territorio de la República de Cuba.

Sus principales servicios son los siguientes:

- Brindar información crediticia y financiera a las instituciones financieras bancarias y no bancarias y a personas jurídicas y naturales con actividad empresarial radicadas en el territorio nacional o en el extranjero.
- Realizar clasificación de las personas jurídicas y naturales con actividad empresarial según parámetros establecidos por InCreFin.
- Elaborar y publicar periódicamente información crediticio-financiera sobre el comportamiento histórico de los usuarios de InCreFin.

- Para el desarrollo de sus funciones podrá asociarse con entidades nacionales y extranjeras y participar como accionista en otras compañías anónimas, así como nombrar agentes y representantes en el territorio nacional y en el exterior.

La Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración son los órganos encargados del gobierno, dirección, administración y representación de la Sociedad.

17 - COMPAÑÍA FINANCIERA (Extinguida)

Compañía Financiera S.A. fue creada mediante la Escritura No. 2192 de Constitución de Sociedad Anónima, el 13 de julio del año 2000, en la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba y se encuentra inscrita en el Registro General de Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias con el No. 30, Folios 57 y 58.

La Licencia Específica para su constitución fue otorgada por el Banco Central de Cuba mediante la Resolución 10/2000.

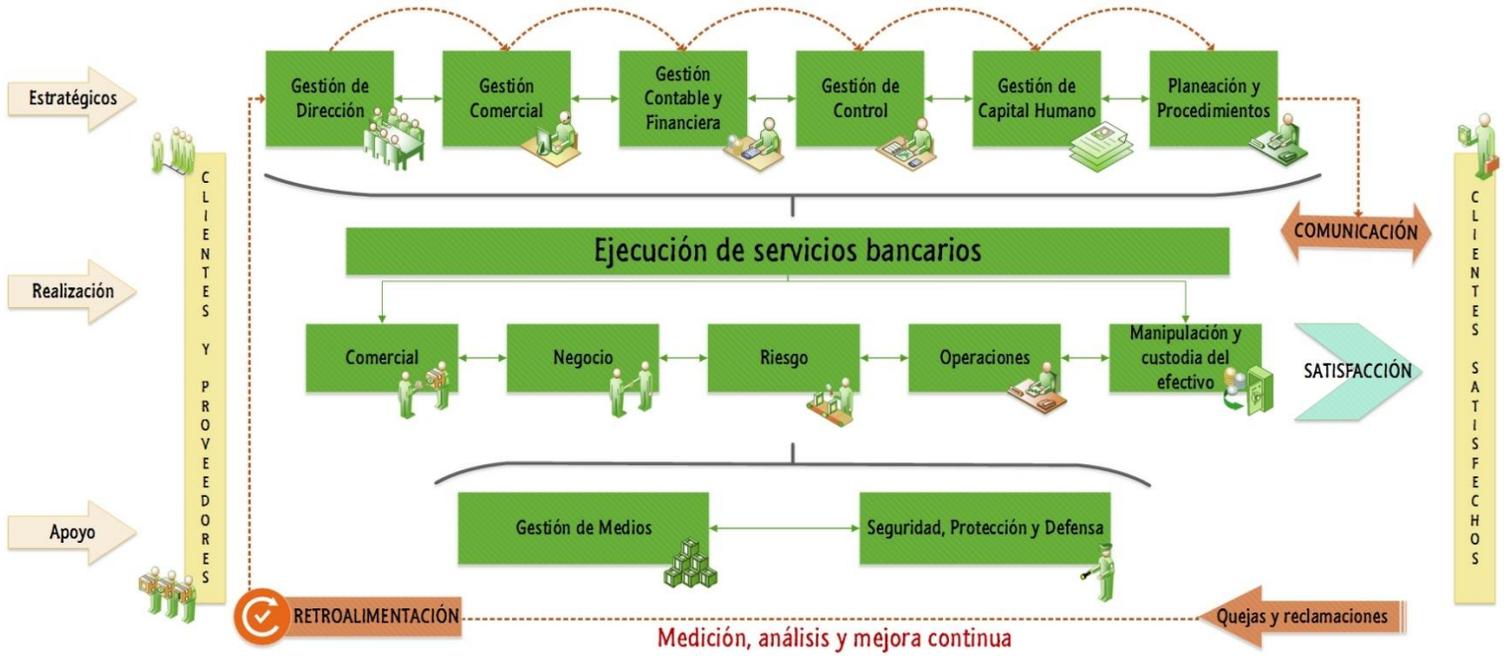
En abril de 2002 y mediante la Resolución 14/2002 le fue otorgada una nueva Licencia Específica, la cual autoriza las operaciones siguientes:

- Administrar fondos en fideicomiso.
- Participar en el capital de otras instituciones financieras.
- La propia Licencia Específica faculta a Compañía Financiera S.A. para asociarse y participar como accionista con entidades afines, tanto nacionales como extranjeras, previa aprobación del Banco Central de Cuba.

La Junta de Accionistas en primera instancia y el Consejo de Administración son los órganos encargados del gobierno, la dirección, administración y representación de la Compañía.

Compañía Financiera S.A. mantiene cuentas en divisas en el Banco Financiero Internacional (BFI) y en el Banco Internacional de Comercio S.A.

ANEXO 3: Mapa de Procesos BPA.



ANEXO 4: Encuesta aplicada a estudiantes universitarios.



Encuesta Inclusión Financiera.

La Facultad de Ingeniería Industrial, con el asesoramiento del Banco Popular de Ahorro, se encuentra realizando un estudio sobre Inclusión Financiera, con el objetivo de modelar una propuesta de estrategia nacional, que favorezca el acceso de la población cubana a los servicios bancarios y financieros en general.

Te solicitamos unos minutos de tu tiempo para responder el cuestionario que te entregamos, agradeciendo tu colaboración a este proyecto.

1. Carrera: _____
2. Año que cursa: _____
3. Sexo: F _____ M _____
4. Provincia de residencia: _____

1) ¿Recibes un estipendio por tus estudios?

SI _____ No _____

2) ¿Recibes alguna ayuda familiar?

SI _____ No _____

3) ¿Planificas tus gastos mensuales?

SI _____ No _____

4) ¿Llevas control de tus gastos en el mes?

SI _____ No _____

5) ¿Tienes dinero ahorrado?

SI ____ No ____

6) ¿Conoces sobre los productos que ofrecen los Bancos?

SI ____ No ____

7) ¿Tienes alguna cuenta de ahorro bancaria?

SI ____ No ____

8) De ser afirmativa tu respuesta:

a) ¿Qué modalidad de ahorro posees?

Ahorro Ordinario con libreta ____

Ahorro Ordinario con tarjeta magnética ____

Cuenta de Formación de Fondos ____

Cuenta a Término (Plazo Fijo / Certificado de Depósito) ____

b) ¿Con qué frecuencia opera su cuenta para ingresos y/o extracciones?

Mensualmente ____

Una vez al año ____

No la opero ____

c) ¿Con qué fin ahorra?

Atender emergencias o posibles imprevistos ____

Compra de ropa, calzado, cosméticos, etc. ____

Compra de bienes de uso doméstico ____

Vacaciones ____

Festividades (cumpleaños, bodas, graduación, etc.) ____

9) De ser negativa tu respuesta, ¿por qué no tienes una cuenta?

No me alcanzan mis ingresos ____

Las sucursales están lejos ____

Siempre hay colas en las sucursales ____

Las opciones son poco atractivas ____

Exigen requisitos que no tengo ____

Existen controles que no comparto ____

No confío en los Bancos ____

10) ¿Qué tan cerca de su casa o lugar de estudio hay un Cajero Automático?

Muy cerca ____

Relativamente cerca ____

Lejos ____

Muy lejos ____

No conozco ninguno ____

ANEXO 5: Encuesta aplicada a clientes bancarios (BPA)



Encuesta Inclusión Financiera.

La Facultad de Ingeniería Industrial, con el asesoramiento del Banco Popular de Ahorro, se encuentra realizando un estudio sobre Inclusión Financiera, con el objetivo de modelar una propuesta de estrategia nacional, que favorezca el acceso de la población cubana a los servicios bancarios y financieros en general.

Le solicitamos unos minutos de tu tiempo para responder el cuestionario que le entregamos, agradeciendo su colaboración a este proyecto.

Provincia de residencia: _____

Sexo: F _____ M _____

Edad: _____

1) ¿Conoce los productos y servicios que brinda el Banco?

SI _____ No _____

2) Mencione 5 de ellos.

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____

5- _____

3) ¿Considera los productos y servicios bancarios adecuados a sus necesidades?

SI _____ No _____

4) ¿Qué tipo de operaciones realiza con más frecuencia?

Depósito en cuenta _____

Extracción de efectivo _____

Recepción de remesas internacionales _____

Recepción de transferencias monetarias nacionales ____
Envío de transferencias monetarias nacionales ____
Pago de mensualidades de crédito ____
Cambio de denominaciones ____

5) Cuando fue la última vez que depositó o extrajo dinero en su cuenta

3 meses o menos ____ Entre 3 y 12 meses ____
De 12 a 24 meses ____ Más de 24 meses ____

6) Conoce los términos y condiciones de su cuenta de ahorro y/o financiamiento?

SI ____ No ____

7) ¿Considera adecuados los tiempos de espera para ser atendido en la sucursal?

SI ____ No ____

8) ¿Cataloga a los especialistas bancarios como profesionales competentes y amables?

SI ____ No ____

9) ¿Conoce los servicios que ofrece la Banca Electrónica?

SI ____ No ____

10) ¿Tiene acceso a alguno de ellos?

Banca Móvil ____
Banca Remota ____
Aplicaciones asociadas ____

11) En una escala de 0 (mínimo) a 5 (máximo), evalúe la utilidad de este (os) servicio (os).

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

12) ¿Qué tan cerca de su casa o lugar de estudio / trabajo se encuentra la sucursal bancaria?

Muy cerca ____

Relativamente cerca ____

Lejos ____

Muy lejos ____

No conozco ninguno ____

13) ¿Qué tan cerca de su casa o lugar de estudio / trabajo está ubicado un Cajero Automático?

Muy cerca ____

Relativamente cerca ____

Lejos ____

Muy lejos ____

No conozco ninguno ____

14) ¿Conoce los derechos que le ofrece el Banco como clientes?

SI ____

No ____

15) ¿Se encuentran explícitos en su contrato?

SI ____

No ____

16) ¿Considera que le ofrecen suficientes garantías?

SI ____

No ____

ANEXO 6: Encuesta aplicada a personas naturales residentes en La Habana.



Encuesta Inclusión Financiera.

La Facultad de Ingeniería Industrial, con el asesoramiento del Banco Popular de Ahorro, se encuentra realizando un estudio sobre Inclusión Financiera, con el objetivo de modelar una propuesta de estrategia nacional, que favorezca el acceso de la población cubana a los servicios bancarios y financieros en general.

Le solicitamos unos minutos de su tiempo para responder el cuestionario que le entregamos, agradeciendo su colaboración a este proyecto.

Provincia de residencia: _____

Sexo: F ____ M ____

Edad: ____

5) ¿Conoce de sus gastos aproximados en el mes?

SI ____ No ____

6) ¿Planifica un presupuesto para asumir los gastos mensuales?

SI ____ No ____

7) ¿Tiene dinero ahorrado?

SI ____ No ____

8) ¿Conoce los productos y servicios que brinda el Banco?

SI ____ No ____

9) De ser positiva la respuesta, ¿por qué vía ha conocido sobre ellos?

Televisión ____
Radio ____
Promocionales impresos ____
Redes sociales ____
Promoción personalizada ____
Me lo comentaron ____

10) ¿Es usuario de algún producto o servicio bancarios?

SI ____ No ____

11) De ser usuario de los productos y servicios bancarios, ¿considera éstos adecuados a sus necesidades?

SI ____ No ____

12) De no ser usuario, ¿por qué no los utiliza?

No los necesito ____
Son engorrosos y poco útiles ____
Las sucursales están distantes ____
Siempre hay colas en las sucursales ____
El servicio es malo ____
No confío en los Bancos ____

13) ¿Conoce los servicios que ofrece la Banca Electrónica?

SI ____ No ____

14) ¿Tiene acceso a alguno de ellos?

- a. Banca Móvil ____
- b. Banca Remota ____
- c. Aplicaciones asociadas ____

15) De tener acceso, en una escala de 0 (mínimo) a 5 (máximo), evalúe la utilidad de este (os) servicio (os).

0 ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

16) ¿Qué tan cerca de su casa o lugar de estudio / trabajo se encuentra la sucursal bancaria?

- a. Muy cerca ____
- b. Relativamente cerca ____
- c. Lejos ____
- d. Muy lejos ____
- e. No conozco ninguna ____

17) ¿Qué tan cerca de su casa o lugar de estudio / trabajo está ubicado un Cajero Automático?

- a. Muy cerca ____
- b. Relativamente cerca ____
- c. Lejos ____
- d. Muy lejos ____
- e. No conozco ninguno ____

18) ¿Conoce los derechos que le ofrece el Banco como cliente?

SI ____ No ____

19) ¿Considera que el Banco le brinda seguridad?

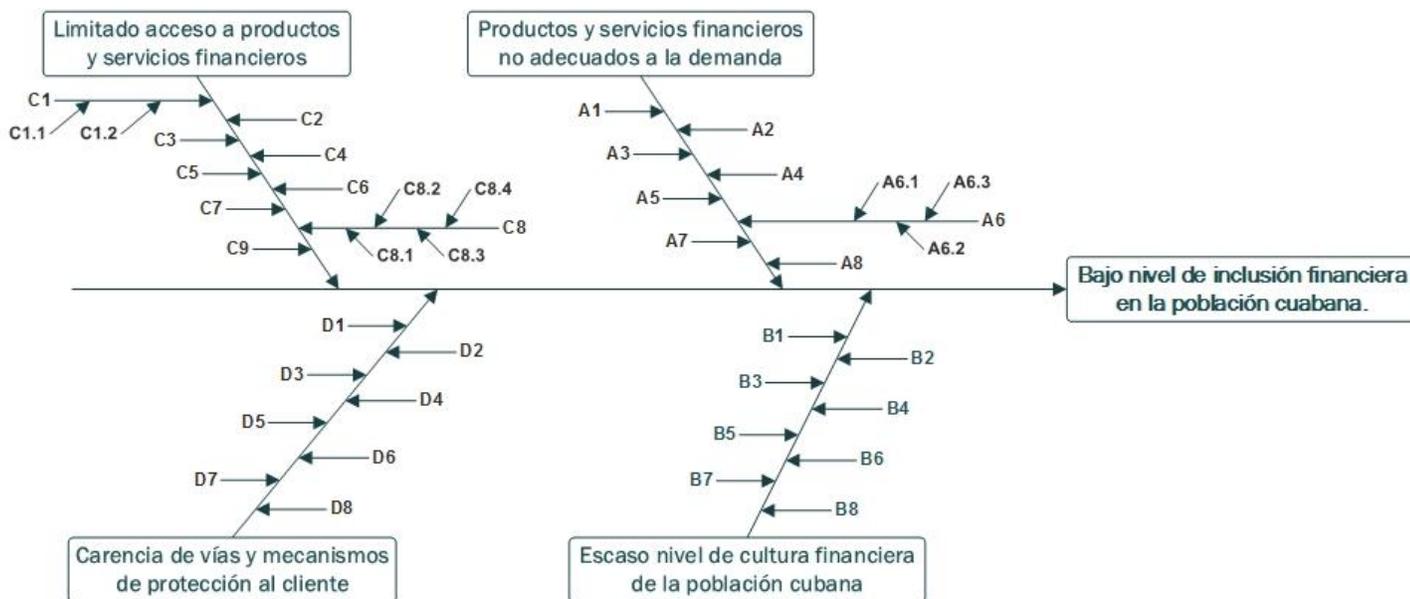
SI ____ No ____

ANEXO 7: Matriz DAFO de Inclusión Financiera.

CUADRO N°1 MATRIZ FODA - ESTRATEGIA DE EDUCACIÓN FINANCIERA

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS								
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5				
		Exigencia del entorno para servicios educativos e investigativos. Compatibilización con los planes y procesos de desarrollo, locales y nacionales.	Relaciones de cooperación nacionales e internacionales.	Acceso a los avances académicos, científicos y tecnológicos en la materia.	Reconocimiento de la sociedad al Sistema Bancario Nacional (SBN).	Existencia de un Sistema de Educación gratuito y pública a todos los niveles para identificar un canal para la IF.	Ausencia de políticas y de coordinación nacional para realizar acciones integradas en IF.	Falta de un marco regulatorio que respalde las acciones de IF.	Existencia de una economía sumergida, malas prácticas financieras opuestas a la bancarización.	Infraestructura tecnológica limitada por dificultades de acceso a tecnologías de punta.	Insuficiente conocimiento del funcionamiento del SBN y de la gestión de riesgos de cara a la IF.					
FORTALEZAS	F1	Autonomía del BPA para avanzar en el proyecto.	4	3	5	5	2	4	23	4	4	4	3	4	19	42
	F2	Tradición y aceptación en la oferta de productos y servicios financieros.	4	3	3	4	4	2	20	4	4	2	2	3	15	35
	F3	Avances en trabajos académicos.	4	2	4	5	5	4	24	4	4	2	2	2	14	38
	F4	Contribución a los Planes de desarrollo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	4	5	3	3	3	3	21	4	4	2	3	2	15	36
	F5	Avances en la formación de Recursos Humanos y existencia de Centros de Capacitación.	4	4	5	4	5	4	26	4	4	2	2	3	15	41
	F6	Voluntad institucional para establecer Estrategia de IF.	5	4	5	5	4	4	27	4	4	2	2	3	15	42
	F7	Vínculo de los medios de comunicación del BPA con el entorno.	4	2	3	3	4	4	20	3	3	2	2	4	14	34
	F8	Voluntad en la incorporación de tecnologías en la gestión institucional.	3	2	4	4	4	3	20	3	3	2	2	4	14	34
			32	25	32	33	31	28	181	30	30	18	18	25	121	302
DEBILIDADES	D1	Incremento del efectivo en circulación.	0	0	0	0	4	1	5	3	3	5	4	1	16	21
	D2	Baja IF en nuevos actores de la economía.	4	1	2	0	4	2	13	4	3	4	2	3	16	29
	D3	Falta de una Estrategia Institucional de IF.	3	1	2	1	4	4	15	4	5	2	2	5	18	33
	D4	Inexistencia de una metodología para acometer este proyecto.	3	1	2	1	4	4	15	4	5	2	2	4	17	32
	D5	Insuficientes líneas de investigación científica de IF intencionadas por el BPA.	2	2	2	4	4	4	18	3	4	2	4	3	16	34
	D6	Falta de integración de la investigación e interacción del proceso de IF entre el BPA y el resto de los Bancos.	2	2	2	4	4	4	18	4	4	2	4	5	19	37
	D7	Necesidades de recursos financieros sin identificar.	2	2	2	4	3	3	16	3	4	2	4	3	16	32
	D8	No existencia de una estructura específica que atienda la IF.	5	2	2	4	4	4	21	4	4	2	3	5	18	39
	D9	Falta de capacitación y actualización de los recursos humanos en IF.	5	2	2	4	4	4	21	3	4	2	5	5	19	40
	D10	Poco reconocimiento de la importancia, alcance e impacto de la IF.	4	2	2	4	4	4	20	4	4	2	3	5	18	38
			30	15	18	26	39	34	162	36	40	25	33	39	173	335
			62	40	50	59	70	62	343	66	70	43	51	64	294	637

ANEXO 8: Diagrama Causa-Efecto de la IF en la población cubana.



Leyenda:

Efecto: Bajo nivel de Inclusión Financiera en la población cubana.

Causa 1: Productos y servicios financieros no adecuados a la demanda.

Sub causas:

9. No se realizan estudios de mercado para definir necesidades.
10. Escasa segmentación de clientes.
11. Poca gama de productos y servicios ofertados.
12. Productos muy generales sin posibilidad de variantes.
13. Términos y condiciones de los productos y servicios no adecuados.
14. Limitaciones en la política crediticia.
 - d) Exigencia de garantías elevadas para financiamientos.
 - e) Tasas de interés rígidas y no negociables.
 - f) Períodos de amortización que no admiten modificación.
15. Tarifas de productos y servicios poco atractivos.
16. Marco legal obsoleto que no responde a los productos ofertados.

Causa 2: Escaso nivel de Cultura Financiera de la población cubana.

Sub causas:

9. Inexistencia de una Estrategia Nacional de Educación Financiera.
10. Promoción de productos y servicios financieros limitada y no sistemática.
11. Poco conocimiento de servicios y productos financieros.
12. Poca práctica bancaria durante más de 40 años.
13. Escasos hábitos financieros.
14. Falta de profesionalidad en parte del personal bancario.
15. No existen Catálogos de servicios y productos en las sucursales.
16. Poca orientación y asesoría por parte del personal bancario.

Causa 3: Limitado acceso a productos y servicios financieros.

Sub causas:

10. Reducida cantidad de Cajeros Automáticos (ATM) en el país.
 - c) Inaccesibilidad en algunos territorios.
 - d) Colas en los ATM existentes.
11. Fallas en el servicio de los ATM por problemas de conectividad.
12. Fallas en el servicio de los ATM por carencia de fluido eléctrico.
13. Dificultades con el dispensado de efectivo por problemas técnicos.
14. Denominaciones del efectivo dispensado no convenientes.
15. Desconocimiento de la operatoria de los ATM.
16. Reducida cantidad de sucursales acorde a la población de los territorios.
17. Demora en la atención a clientes en las sucursales bancarias.
 - e) Largas colas en las sucursales.
 - f) Horarios inadecuados o poco convenientes.
 - g) Falta de destreza de los cajeros de línea.
 - h) Procedimientos dilatados y engorrosos.
18. Productos y servicios no digitalizados.

Causa 4: Carencia de vías y mecanismos efectivos de protección al cliente.

Sub causas:

9. Ausencia de un Marco Legal regulatorio.
10. Mal funcionamiento de entidades regulatorias en relación con las reclamaciones.
11. Escepticismo ante la respuesta sobre malos tratos.
12. Escaso flujo de opiniones hacia las entidades que atienden la actividad.
13. Insuficiente promoción de las vías de reclamación.
14. Desconocimiento de los derechos y garantías.
15. No existencia de canales de reclamaciones eficientes.
16. Poca atención a quejas y sugerencias.

ANEXO 9: Modelo Estratégico de Inclusión Financiera para la población cubana.

