LA BANCA COMERCIAL CUBANA: PROPUESTAS DE DESARROLLO

Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Coordinador

EDITORIAL UNIVERSITARIA
FÉLIX VARELA

LA BANCA COMERCIAL CUBANA: PROPUESTAS DE DESARROLLO

LA BANCA COMERCIAL CUBANA: PROPUESTAS DE DESARROLLO

Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Coordinador

Asociación Nacional
de Economistas y Contadores
de Cuba
ANEC

Editorial Universitaria
FÉLIX VARELA

La Habana, 2020

LA BANCA COMERCIAL CUBANA: PROPUESTAS DE DESARROLLO

© Francisco Fidel Borrás Atiénzar, 2020
© Sobre la presente edición:
Editorial Universitaria Félix Varela, 2020

ISBN 978-959-07-2394-0

La imagen de cubierta es una obra de la serie *Summer in My Garden* cedida por el Maestro Ernesto Villanueva Morera.

Edición, corrección, diseño, ilustraciones y emplane: Ing. José Quesada Pantoja

EDITORIAL UNIVERSITARIA FÉLIX VARELA
Calle A No. 703, esq. a 29,
Vedado, La Habana, Cuba
efelixvarela@epfv.com.cu
www.epfv.com.cu

AUTORES

Adelfa Dignora Alarcón Armenteros
María Consuelo Ameneiro Torres
Jorge Barrera Ortega
Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba
Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Patricia Buigas Mayor
José Arturo Couzo Villarreal
Alejandro Cruz Martínez
Lourdes Aintzane Delgado Corrons
Carlos Alejandro Díaz Schery
Lourdes Escobedo Almendral
Estela Gertrudis Espinosa Martínez
Anisabel Regla Gálvez Fernández
Jorge Aquilino González García
Oscar Luis Hung Pentón
Mercedes López Marrero
David Expósito Martínez
Senia Rodríguez Rodríguez
Eduardo Mandina Echevarría
Lazara Denia Muñoz de Armas
Happy Salas Fuente
Carlos Manuel Souza Viamontes
Inés Josefina Torres Moras
Katia Zayas Ramos
Osdais Iraelio Zuleta Gavilanes

CARTAS INSTITUCIONALES

Betsy Anaya Cruz

Directora del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana

Con gran regocijo he recibido en mis manos esta obra. Este sentimiento combina la satisfacción de ver un trabajo culminado tan preciso y oportuno, con el hecho de que su coordinación haya estado a cargo de un prestigioso profesor de nuestro claustro, colega y amigo.

Desde el año 2011 el país está inmerso en un proceso de actualización de su modelo económico y social, que enfrenta múltiples desafíos. Se aspira a construir un modelo de sociedad socialista próspera y sostenible, con una mayor participación de actores diversos, propósitos para los cuales el rol de la banca resulta clave en medio del siglo XXI.

Se considera indispensable resaltar la integralidad de la obra en sí, que abarca una variedad de tópicos que van desde el vínculo de la banca comercial con el sector estatal, con los nuevos actores económicos, su importancia para apoyar actividades productivas y ampliar la capacidad de compra de los hogares, entre otras múltiples temáticas. El hecho de que se beba de las experiencias internacionales y se extraigan posibles adecuaciones a nuestra realidad, es otro de sus múltiples méritos.

Se valora como muy positivo el balance entre los obstáculos que presenta la actividad bancaria para poder cumplir a cabalidad sus funciones, tanto propios como del entorno internacional, y todo su potencial como instrumento económico básico para apoyar un proceso de transformación exitoso.

Resulta relevante el enfoque propositivo de los artículos que conforman este libro, que lo colocan como material indispensable para quienes tienen a su cargo la conducción de la actualización en Cuba, pero también para todos los vinculados al sector bancario. Del mismo modo debe contemplarse como material docente de referencia para los estudios de posgrado.

Silvia Odriozola Guitart

Decana de la Facultad de Economía
de la Universidad de La Habana

El libro La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo, *elaborado por un amplio equipo de académicos y especialistas bancarios, representa un indudable y oportuno aporte científico al desarrollo de la banca cubana y al perfeccionamiento del modelo económico y social cubano.*

El sistema bancario juega un papel muy importante en la estabilidad económica del país, en el apoyo a las transacciones y financiamiento de los actores económicos y en el bienestar de la población. Es por ello que el análisis crítico de las brechas que aún existen y las propuestas de cambios en las políticas y gestión de las instituciones bancarias, abordados por los autores, son de gran significación para el mejoramiento de la eficacia del sector y su impacto en la sociedad cubana.

Es importante destacar la diversidad y complejidad de los temas estudiados que abarcan desde las relaciones de la banca con las empresas, las nuevas formas de gestión y los actores territoriales, hasta las problemáticas de la gestión de los riesgos, la informatización de los productos y procesos bancarios, la inclusión financiera, la supervisión bancaria, la innovación financiera, entre otros.

La obra que se presenta tiene una gran utilidad para la docencia de pregrado en la carrera de Economía, pues se corresponde con parte de los contenidos de su plan de estudio.

Tania Fitó Hernández

Presidenta del Banco Popular de Ahorro

A casi dos lustros del inicio de la aplicación de la Nueva Política Económica y Social, aprobada en el mes de abril de 2011 en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, y de la entrada en vigor, en diciembre de ese mismo año, del Decreto-Ley No. 289 "De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios", es pertinente afirmar que el sistema bancario cubano ha ganado en experiencia y resultados en la implementación de múltiples medidas alineadas con estos documentos rectores.

El libro que hoy nos obsequia un colectivo de autores que, directa o indirectamente ha participado en este interesante, pero complejo proceso, nos facilita, de forma resumida y didáctica, acceder a los desafíos y logros obtenidos en este multidisciplinario accionar. Con una estructura que nos permite conocer las diferentes aristas en que la banca comercial cubana ha incursionado, en pos de la materialización de los nuevos procedimientos. Paralelamente nos ilustra sobre las principales dificultades que nos afectan para seguir avanzando en la automatización de los servicios bancarios, la cual constituye una de las bases fundamentales en la informatización de la sociedad. También se hace referencia a las tendencias y buenas prácticas internacionales, sirviendo de manual de estudio para futuros emprendimientos.

Por su valor teórico y conceptual, su actualidad y sencillez narrativa, constituyendo una primera tentativa de unificar en un único volumen diversos tópicos de la actividad bancaria, en el nuevo contexto histórico que atraviesa la nación, lo consideramos de gran utilidad práctica y obligado referente para quienes se interesen por estas temáticas.

Orlando López Garcés

Presidente del Banco Metropolitano

El rol e importancia de la actividad bancaria se constata por su activa participación en el conjunto de operaciones, tanto con personas jurídicas como naturales, que contribuyen al desenvolvimiento de la economía en su conjunto, estando presente su accionar en un amplio espectro que abarca desde la gestión de los riesgos bancarios hasta el desarrollo de financiamientos a los nuevos actores de la gestión económica.

El libro en cuestión, por su contenido y el enfoque de los artículos que presenta, constituye un aporte en el orden científico y técnico al desarrollo de la banca cubana, coadyuvando al cumplimiento de los acuerdos adoptados en el VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba.

Particular relevancia reviste el análisis de la problemática de las actividades bancarias actuales realizadas por los autores en un abarcador conjunto de importantes temas, presentando propuestas de cambios para alcanzar la efectividad en la gestión bancaria y, con ello, contribuir al desarrollo económico del país.

Por las razones expuestas anteriormente, este libro debe constituir una referencia para el estudio y las investigaciones de los temas financieros, tanto para la preparación profesional del personal bancario como en las actividades universitarias de cualquier nivel.

Ileana Estévez Bertematy

Gerente del Banco Central de Cuba. Ocupó diferentes cargos directivos en instituciones bancarias. Presidenta del Banco de Crédito y Comercio (2001-2019). Más de 40 años de trabajo en el sistema bancario cubano

La lectura del libro evidencia la utilidad del trabajo desarrollado, tanto para los bancos como para los empresarios y población en general, pues de manera sencilla, a partir de la recopilación de valiosa información y en un lenguaje llano, expone la situación actual y las propuestas de los autores para enfrentar los retos del sistema bancario en Cuba.

Abarca desde lo teórico, los elementos fundamentales que deben caracterizar la actividad bancaria, y como se manifiesta en la práctica de nuestro país, lo que ilustra al lector con los casos estudiados.

Resulta interesante el recorrido por las relaciones bancarias con los diferentes actores de la economía cubana y hace hincapié en las principales cuestiones que, a criterio de los autores, constituyen barreras para lograr mayor interacción de los bancos con los clientes y usuarios.

Una vez más aparece en los escenarios, como un indicador importante para el desarrollo de relaciones exitosas entre los bancos y sus clientes, la necesidad de una mayor educación financiera de empresarios y población en general, a la par del incremento de la preparación profesional del personal bancario.

Reviste gran importancia la mención a los temas relacionados con la innovación y la indiscutible necesidad del enfoque medioambiental en las operaciones bancarias vinculadas a los financiamientos y con la gestión interna de los bancos, así como las interesantes propuestas sobre riesgo operacional, cobertura de riesgos y el análisis financiero de las instituciones.

Sin dudas, debe convertirse en un material de consulta para comprender y perfeccionar, desde un enfoque científico, los procesos que ocurren en nuestra sociedad y el rol de la banca en el desarrollo de la economía cubana, además de su aporte a la evolución de la actividad bancaria desde el punto de vista histórico.

Mi reconocimiento a los autores, a quienes exhorto a continuar trabajando en estos temas para su posterior actualización.

Osvaldo Fuentes Torres

Funcionario del Sistema Bancario con 68 años de experiencia en la actividad bancaria. Vicepresidente Primero del Banco Nacional de Cuba durante 22 años. Vicepresidente y director en bancos comerciales cubanos durante 23 años

La obra que se presenta, además de sus aportes científicos, aborda en su contenido varios temas de ese carácter que aparecen dispersos en varias publicaciones. El caudal de propuestas que contiene en su capítulo 1 y en otros, constituye valiosas ideas encaminadas al perfeccionamiento del sistema bancario cubano. Algunas de ellas ya se aplican,y lo que se requiere es desarrollarlas con mayor intencionalidad, como los servicios digitales. Representa aun una baja proporción el importe de las transacciones monetarias realizadas por esa vía cuando se compara con la cantidad de dinero efectivo que se utiliza en el pago de bienes y servicios, por lo que es todavía débil el impacto de esos servicios en las colas que asedian a las sucursales bancarias.

El acompañamiento de los especialistas de los bancos comerciales a los clientes y futuros clientes es débil, y de ello depende el papel de asesoramiento que deben desempeñar. El proceso de innovación debe ser desarrollado con más fuerza, así como el permanente incremento del conocimiento de los especialistas.

Llevar a la práctica los señalamientos críticos formulados por el Presidente de la República, compañero Miguel Díaz-Canel Bermúdez, en la Asamblea de Balance del sector bancario, correspondiente al año 2019, y que recoge en el prólogo de esta obra el Doctor José Luís Rodríguez, resulta imperativo y urgente.

Entre las propuestas que recoge la obra figuran algunas que están en dependencia del avance de la economía nacional, en proceso de resarcir los daños originados por los efectos de la pandemia de la COVID-19, y de sufrir con mayor fuerza que nunca antes el genocida bloqueo yanqui.

Se recogen con aciertos distintos aspectos externos al sistema bancario que interponen barreras a su desarrollo efectivo, y que requieren para su solución de la acción de diferentes factores.

Por lo decisivo que resulta la informatización en la prestación de los servicios bancarios, resulta conveniente estudiar lo que se recoge en los capítulos 16 y 17 de la obra, no solo por reseñar los extraordinarios esfuerzos realizados por los trabajadores bancarios para su aplicación a finales de la década de los años noventa del siglo XX, sino por las debilidades actuales que enfrenta y que resulta recomendable atender en las medidas de las posibilidades.

Felicito a los autores de los diferentes capítulos.

Benigno Regueira Ortega

Con 40 años de experiencia en la actividad bancaria. Ha ocupado disimiles responsabilidades: Viceministro de Comercio Exterior, Director en las Juntas de Gobierno de organizaciones empresariales, Director en diferentes niveles del sistema bancario, Director Ejecutivo por Cuba en el Consejo Monetario Regional SUCRE, Representante del Banco Central de Cuba en la Comisión de Ciencia, Tecnología e Innovación

Los autores del libro me hicieron el honor de solicitarme mi criterio sobre el mismo. Después de su lectura he redactado mi modesta opinión sobre este compendio de trabajos científicos realizados por académicos, especialistas del sistema bancario cubano, así como experimentados trabajadores del mismo, siguiendo los lineamientos de la Política Económica y Social orientada por el Partido y pautada en la proyección integral del país hasta el 2030.

La obra actualiza las funciones principales de la banca teniendo en cuenta los lineamientos, así como las experiencias internacionales y su posible aplicación en las condiciones de nuestra economía, enfrentada a un acoso permanente de la potencia imperialista más poderosa y sus lacayos. Es encomiable el esfuerzo realizado. Hay aspectos que deberán perfeccionarse y ajustarse a las condiciones particulares de nuestro país y el mundo después que salgamos de la crisis generada por la actual pandemia de la COVID-19 que afecta la sociedad y todos sus integrantes en los aspectos productivos, económicos, financieros, sociales y conductuales.

Sugiero que este libro sea divulgado entre los especialistas bancarios y sea motivo de estudio y debates y no se cometa el error de guardarlo en un anaquel de la biblioteca o en una memoria digital y que, por lo contrario, sea base de continuo trabajo para ajustarlo y enriquecerlo permanentemente con nuevas experiencias y conocimientos.

Felicito a sus autores desde mi humilde experiencia de economista revolucionario.

ÍNDICE

PRÓLOGO / XXIII

PARTE I. PAPEL DE LA BANCA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL / 1

Capítulo 1. Transformaciones necesarias en el sistema bancario cubano / 3
Francisco Fidel Borrás Atiénzar y Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba
Introducción / 3
Papel del sistema bancario en el desarrollo económico y social de Cuba: actualización de sus enfoques estratégicos / 4
Avances y limitaciones del sistema bancario cubano actual / 7
Propuestas para el fortalecimiento de la banca cubana / 10
Conclusiones / 13
Bibliografía / 14

Capítulo 2. Productos y servicios bancarios / 16
Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Introducción / 16
Depósitos a la vista y de ahorro / 17
Depósitos a plazo fijo y certificados de depósitos / 19
Tipos de financiamiento crediticio / 21
Línea de crédito revolvente / 22
Préstamo bancario / 25
Descuento bancario / 26
Factoraje / 31
Arrendamiento financiero / 34
Forfaiting / 36
Otros servicios bancarios / 37
Conclusiones / 39
Bibliografía / 39

Capítulo 3. Sistema de gestión de la innovación en instituciones del sistema bancario nacional / 41
Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba
Introducción / 42
Conceptualización de la innovación / 42
Clasificación y dinámica de las innovaciones / 45

Perfeccionamiento institucional del sistema bancario nacional: importancia de las innovaciones / 56
Propuesta para el desarrollo de un sistema de gestión de la innovación en los bancos cubanos / 58
Conclusiones / 60
Bibliografía / 60

PARTE II. RELACIONES DE LA BANCA CON LOS ACTORES ECONÓMICOS / 63

Capítulo 4. El crédito bancario a las empresas estatales cubanas: limitaciones y desafíos / 65
Francisco Fidel Borrás Atiénzar y Lourdes Escobedo Almendral
Introducción / 66
Bases conceptuales del financiamiento empresarial / 67
Estudio en empresas de servicio de La Habana en el periodo 2011-2012 / 69
Estudio en empresas estatales de diferentes sectores y en tres bancos comerciales con información del 2015 / 71
Estudio en empresas estatales del sector estatal agrícola con información del 2017 / 76
Principales barreras que limitan el impacto del crédito bancario sobre los resultados financieros de las empresas estatales / 80
Conclusiones / 81
Bibliografía / 81

Capítulo 5. Las relaciones de los bancos comerciales con las nuevas formas de gestión no estatal / 85
Jorge Aquilino González García
Introducción / 85
Marco normativo cubano para la concesión de financiamientos a los trabajadores por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal / 86
Barreras en la utilización del crédito bancario como fuente de financiamiento de los trabajadores por cuenta propia / 91
Avances en el financiamiento bancario a los trabajadores por cuenta propia. Experiencias novedosas / 95
Conclusiones / 100
Bibliografía / 100

Capítulo 6. El microcrédito y su garantía grupal. Lecciones internacionales / 102
Carlos Manuel Souza Viamontes
Introducción / 103
Tendencias internacionales del microcrédito / 103
La garantía grupal / 108
Recomendación sobre las posibilidades de implementar el microcrédito grupal en las condiciones de Cuba / 110
Conclusiones / 114
Bibliografía / 114

Capítulo 7. Impacto territorial del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus: enfoque hacia las cadenas productivas / 117
José Arturo Couzo Villarrea, Oscar Luis Hung Pentón y Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Introducción / 117
Caracterización de la provincia de Sancti Spíritus / 119
Caracterización del Banco Popular de Ahorro / 120
El Banco Popular de Ahorro en la provincia de Sancti Spíritus / 122
El financiamiento a trabajadores por cuenta propia / 124
El financiamiento a las empresas estatales / 126
Ahorro y créditos a la población / 126
Enfoque hacia las cadenas productivas: una vía para el fortalecimiento del impacto social del banco / 128
Conclusiones / 132
Bibliografía / 132

Capítulo 8. El crédito al consumo para personas naturales / 135
Patricia Buigas Mayor
Introducción / 136
La banca cubana al servicio de la población: la experiencia del Banco Popular de Ahorro / 136
Principales líneas de productos y servicios que actualmente se le ofrecen a la población en los bancos comerciales cubanos / 140
El crédito bancario a la población: avances y desafíos / 142
Bases para el diseño e implementación del crédito al consumo para personas naturales / 147
Conclusiones / 154
Bibliografía / 154

PARTE III. GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS / 157

Capítulo 9. La gestión integral de riesgos en las instituciones bancarias / 159
Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba y Alejandro Cruz Martínez
Introducción / 159
Los riesgos financieros / 161
La gestión integral de riesgos en las instituciones bancarias / 164
Los Acuerdos de Basilea y la gestión de riesgos / 169
Conclusiones / 174
Bibliografía / 174

Capítulo 10. Perfeccionamiento de la evaluación del riesgo de crédito al segmento cuentapropista en el Banco Popular de Ahorro / 176
David Expósito Martínez y Senia Rodríguez Rodríguez
Introducción / 177
Antecedentes del empleo de modelos de evaluación del riesgo de crédito en la actividad bancaria / 178
Procedimiento para la evaluación del riesgo de crédito al segmento de trabajadores por cuenta propia en el Banco Popular de Ahorro de Santiago de Cuba / 180

Conclusiones / 193
Bibliografía / 194

Capítulo 11. La gestión del riesgo operacional y la cuantificación del capital ajustado al riesgo / 198
Alejandro Cruz Martínez y Adelfa Dignora Alarcón Armenteros
Introducción / 199
Gestión del riesgo operacional en los bancos cubanos / 201
La suficiencia de capital económico operacional / 204
Modelo para la cuantificación del riesgo operacional / 205
Base de datos interna de pérdidas operacionales / 208
Lógica difusa en la modelización del riesgo operacional / 211
Metodología para la cuantificación integral del capital económico por riesgo operacional / 212
Conclusiones / 219
Bibliografía / 220

Capítulo 12. Estrategias de coberturas de riesgo cambiario en Cuba. El papel de la banca / 222
Estela Gertrudis Espinosa Martínez y Eduardo Mandina Echevarría
Introducción / 223
Antecedentes / 223
El problema / 224
Diagnóstico de la situación actual de las coberturas de riesgo cambiario / 225
Síntesis de los trabajos realizados sobre coberturas de riesgo cambiario en las empresas que fueron objeto de investigación para el periodo de 2009 a 2015 / 231
Bases para el diagnóstico de las coberturas de riesgo cambiario en empresas y bancos que realizan operaciones con el exterior / 233
Resultado del diagnóstico a las empresas / 236
Resultado del diagnóstico en los bancos / 238
Conclusiones / 240
Bibliografía / 241

Capítulo 13. El método CAMEL como herramienta para el análisis financiero en las instituciones bancarias cubanas / 245
Osdais Iraelio Zuleta Gavilanes, Happy Salas Fuente y Carlos Alejandro Díaz Schery
Introducción / 246
Fundamentos metodológicos para el análisis financiero de las instituciones bancarias cubanas basado en el método CAMEL / 247
Concepción metodológica del procedimiento para el análisis financiero de las instituciones bancarias cubanas basado en el método CAMEL / 249
Resultados de la aplicación del método CAMEL en las sucursales bancarias del Banco de Crédito y Comercio de la provincia de Guantánamo / 258
Conclusiones / 269
Bibliografía / 269

Capítulo 14. La supervisión financiera: contribución al fortalecimiento de la efectividad y estabilidad de las instituciones bancarias / 271
Mercedes López Marrero
Introducción / 272
Creación y desarrollo de la supervisión financiera en Cuba / 273
Concepción general del modelo para la supervisión basada en riesgos / 277
El lavado de activos o blanqueo de capitales dentro de los principales riesgos operacionales / 281
Conclusiones / 285
Bibliografía / 286

PARTE IV. GESTIÓN BANCARIA / 287

Capítulo 15. El *marketing* bancario. Un estudio en el Banco de Crédito y Comercio / 289
Francisco Fidel Borrás Atiénzar y Consuelo Ameneiros Torres
Introducción / 290
Nuevos rumbos del *marketing* bancario / 290
Segmentación del mercado / 294
Diseño de nuevos productos y servicios bancarios / 295
Estudio de la gestión de *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio: métodos y fuentes / 303
Principales fortalezas y limitaciones en el desarrollo del *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio / 304
Conclusiones / 311
Bibliografía / 311

Capítulo 16. La tecnología informática en el desarrollo de la banca cubana / 314
Jorge Barrera Ortega
Introducción / 314
Principales hitos en el proceso de automatización del sistema bancario / 315
Principales retos y riesgos actuales de la informatización del sistema bancario cubano / 325
Bibliografía / 331

Capítulo 17. La transformación digital de la banca cubana: perspectiva desde la estrategia de automatización / 333
Lourdes Aintzane Delgado Corrons
Introducción / 334
Estrategia de desarrollo de los canales de pago / 335
La transformación digital y la tecnología / 336
Situación actual de los canales digitales de pago / 339
Perspectivas de desarrollo en la oferta de servicios financieros digitales / 342
Análisis de riesgos y oportunidades que trae el uso de la tecnología, una visión global y actualizada / 343
Conclusiones / 345
Bibliografía / 345

Capítulo 18. Inclusión financiera: retos para Cuba / 347
Adelfa Dignora Alarcón Armenteros, Katia Zayas Ramos y Lázara Denia Muñoz de Armas
Introducción / 348
Inclusión financiera: conceptualización / 348
Tendencias internacionales de la inclusión financiera / 353
Indicadores utilizados para medir la inclusión financiera / 359
Estudios cubanos sobre inclusión financiera / 363
Inclusión financiera en la provincia de Ciego de Ávila / 366
Desafíos de la inclusión financiera en Cuba visto desde la bancarización de los sujetos económicos / 370
Conclusiones / 371
Bibliografía / 372

Capítulo 19. Educación financiera: propuesta de una estrategia para Cuba / 375
Lourdes Aintzane Delgado Corrons
Introducción / 376
La educación financiera y sus beneficios / 377
Herramientas de educación financiera / 379
Situación actual y particularidades de la educación financiera en Cuba / 382
Propuesta de perfeccionamiento de la educación financiera en Cuba / 388
Conclusiones / 394
Bibliografía / 394

Capítulo 20. La gestión de los intangibles en las instituciones bancarias: lecciones internacionales y propuestas para Cuba / 397
Anisabel Regla Gálvez Fernández, Inés Josefina Torres Mora y Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Introducción / 398
Estudios empíricos internacionales: la función de los intangibles en el éxito de las instituciones bancarias / 401
Metodología de la investigación / 403
Resultados / 404
Estudio de la estructura de los informes de sostenibilidad / 405
Estudio de los intangibles revelados en los informes de sostenibilidad / 407
Variables de los modelos cubanos para la medición del capital intelectual / 412
Variables para la medición del capital intelectual propuestas por la banca comercial camagüeyana / 413
Conclusiones / 415
Bibliografía / 416

Reseñas de autores / 419

PRÓLOGO

I

Un sector de singular importancia para el desarrollo de la economía cubana lo ha constituido siempre el sistema bancario. Sin embargo, no ha gozado de un tratamiento académico singularizado de acuerdo con su significado a lo largo de la historia económica de nuestro país y, particularmente, en la historia económica de la Revolución Cubana.

De este modo, si solo nos referimos a los libros, es posible encontrar más de ellos sobre el papel del sistema monetario financiero y el rol de los bancos en Cuba en otras épocas y también en otros países. En efecto, el análisis de la banca cubana en el siglo XIX cuenta con trabajos de alto nivel, como el libro *La banca de emisión en Cuba (1856-1898)*.[1] En Cuba hasta la actualidad, la etapa colonial se examinó monográficamente solo en el libro *Historia de la banca en Cuba: del siglo XIX al XXI*.[2]

Otros trabajos no centrados en la banca, especialmente los relacionados con la industria azucarera, abordaron aspectos monetarios y financieros vinculados con esa industria. Así en la época colonial se cuenta con la monumental obra de Manuel Moreno Fraginals *El ingenio*[3] y en el periodo republicano es posible encontrar valiosos

---

1 Roldan de Montaud, I. (2004). *La banca de emisión en Cuba (1856-1898)*. Serie Historia Económica. Estudio No. 22. Madrid: Banco de España, Servicio de Estudios.

2 Tablada, C. y Castelló, G. (2007). *Historia de la banca en Cuba: del siglo XIX al XXI*. Tomo I. La Habana: Casa Editorial Abril.

3 Moreno Fraginalls, M. (1978). *El ingenio. Complejo económico social cubano del azúcar*. 3 tomos. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

aportes entre los que se destaca la obra de historiadores como Oscar Zanetti y Alejandro García.[4]

También en el periodo de la república neocolonial, uno de los trabajos más completos sobre la banca en Cuba se encuentra en el libro *Problemas monetarios de una economía de exportación. La experiencia cubana 1914-1947*,[5] un estudio en el que su autor no solo hizo un análisis histórico abarcador, sino que propuso el diseño de un sistema bancario en el país que presenta una de las mejores contribuciones sobre el tema y donde detalla desde las funciones del banco central, hasta el papel que debe desempeñar la banca comercial y la banca de fomento agrícola e industrial.[6]

Diversos aportes fueron realizados también en la década de los años cuarenta del siglo XX a través de los libros de Luis V. Abad *La banca y la crisis económica de Cuba*"[7] y de Felipe Pazos y José M. Pérez *El problema monetario de Cuba*[8] y Felipe Pazos *El presente económico de Cuba: la banca*.[9] En la época más reciente y en relación a la etapa republicana se destaca el libro de Enrique Collazo *Cuba, banca y crédito 1950-1958*.[10]

En el periodo revolucionario un análisis de las finanzas externas y la banca cubana durante los primeros años de la Revolución fue desarrollado por el destacado economista Raúl León Torras, presidente del Banco Nacional de Cuba entre 1973 y 1985, cuyos ensayos aparecieron publicados en el libro de Raúl León Torras *Antología*.[11]

En los últimos 20 años se destacan los libros publicados de Francisco Fidel Borrás Atiénzar *Cuba: banca y seguros. Una aproximación al mundo*

---

4 Véase: Zanetti, O. (2004). *Las manos en el dulce. Estado e intereses en la regulación de la industria azucarera cubana 1926-1937*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales; Zanetti, O. (2009). *Economía azucarera cubana. Estudios históricos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, y Zanetti, O. y García, A. (1987). *Caminos para el azúcar*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

5 Wallich, H. C. (1953). *Problemas monetarios de una economía de exportación. La experiencia cubana 1914-1947*. La Habana: Banco Nacional de Cuba.

6 Esta propuesta fue escrita un año antes de la creación del Banco Nacional de Cuba en 1948. Se puede ver una síntesis de sus valoraciones en: Wallich, H. C. (1947). La banca central en una economía de exportación: El proyecto cubano. *Revista El Trimestre Económico*, julio-septiembre. Disponible en: www.jstor.org

7 Abad, L. V. (1945). *La banca y la crisis económica de Cuba*. La Habana: Editora Mercantil.

8 Pazos, F. y Pérez, J. M. (1940). *El problema monetario de Cuba*. La Habana: Imprenta La Verónica.

9 Pazos, F. (1941). *El presente económico de Cuba: la banca*. La Habana: Editor Molina y Compañía.

10 Collazo, E. (1989). *Cuba, banca y crédito 1950-1958*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

11 León Torras, R. (1988). *Antología*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

empresarial[12] y *La banca comercial: productos y servicios,*[13] así como los capítulos de otros libros que incluyen los ensayos "El crédito a las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba"[14] y "Transformaciones necesarias en el sistema financiero cubano".[15] A esto se suma la coautoría de Borrás en estudios como *Capital intelectual: visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*,[16] "El crédito bancario a las empresas estatales: ¿ejerce el impacto necesario sobre los resultados financieros de estas organizaciones?"[17] y "La inclusión financiera en Cuba: desafíos de la banca comercial para el impacto en la equidad y el desarrollo sostenible".[18] También merecen destacarse los ensayos "Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico"[19] y *Medios de pago*.[20]

A partir de las valiosas contribuciones reseñadas, un análisis inclusivo e integrador de la banca cubana actual se alcanza en esta obra, aportando así una valiosa contribución para el estudio y desarrollo de las finanzas en nuestro país.

II

El libro *La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo* responde a la necesidad de un análisis integral de uno de los elementos clave del sistema financiero cubano.

---

12 Borrás Atiénzar, F. (1998). *Cuba: banca y seguros. Una aproximación al mundo empresarial*. Alicante, España: Editorial Caja del Mediterráneo.

13 Borrás Atiénzar, F. (2013). *La banca comercial: productos y servicios*. La Habana: Editorial Félix Varela.

14 Borrás Atiénzar, F. (2017). El crédito a las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba. En: Torres, R. y Doimeadios, Y. (Coordinadores). *Miradas a la economía cubana. Un acercamiento a la actualización seis años después*. La Habana: Ruth Casa Editorial.

15 Borrás Atiénzar, F. (2019). Transformaciones necesarias en el sistema financiero cubano. En: Torres, R. y Doimeadios, Y. (Coordinadores). *Miradas a la economía cubana. Un plan de desarrollo hasta 2030*. La Habana: Ruth Casa Editorial.

16 Borrás, F. y Ruso, F. (2015). *Capital intelectual: visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*. La Habana: Editorial UH.

17 Borrás, F. y Escobedo, L. (2018). El crédito bancario a las empresas estatales: ¿ejerce el impacto necesario sobre los resultados financieros de estas organizaciones? En: *Economía cubana entre cambios y desafíos*. La Habana; Instituto de Investigaciones Culturales Juan Marinello.

18 Borrás, F., González, J. y Hung, O. L. (2017). La inclusión financiera en Cuba: desafíos de la banca comercial para el impacto en la equidad y el desarrollo sostenible. En: Borrás, F. y Ricardez, J. (Coordinadores*). Equidad y desarrollo sostenible: oportunidades y desafíos*. Xalapa, México: Editorial Códice.

19 León, J. y Pons, S. (2014). Sistema financiero en Cuba: Premisas para su contribución al desarrollo económico. En: *Miradas a la economía cubana: transformaciones y desafíos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

20 Barrera, J. (2013). *Medios de pago*. La Habana: Editorial UH.

Para alcanzar su objetivo, el libro se divide en cuatro partes: "Parte I. Papel de la banca en el desarrollo económico y social", "Parte II. Relaciones de la banca con los actores económicos", "Parte III. Gestión integral de riesgos" y "Parte IV. Gestión bancaria", estas se dividen a su vez en 20 capítulos.

La primera parte abarca tres capítulos. El capítulo 1 "Transformaciones necesarias en el sistema bancario cubano" es un capítulo que sirve de introducción a todo el libro y donde se establece el vínculo entre el sistema bancario y las directrices estratégicas para el desarrollo del país, en particular, en relación con la *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista* y las *Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030*. En un segundo momento el capítulo se adentra en una síntesis sobre los avances y limitaciones del sistema bancario, lo que servirá para guiar al lector en la lectura de los restantes capítulos del libro que se refieren, particularmente a resumir los logros, examinar las limitaciones y realizar propuestas para su eliminación.

Lógicamente, en este punto se señalan limitaciones externas relevantes, como son la ausencia de liquidez suficiente para las necesidades del país, que se ven multiplicadas por dos factores: la agresiva política de la administración de Estados Unidos contra Cuba, especialmente, durante el año 2019 y lo que va del 2020, así como los enormes daños que causa la pandemia de la COVID-19 en todo el mundo y de lo cual no escapa la economía cubana, tomando en cuenta el cierre del turismo internacional durante por lo menos tres meses, lo cual se estima que ese solo factor afectará en 0,7 % el PIB, aunque ya el Economist Intelligence Unit afirmaba en el mes de mayo que la economía cubana se contraerá en total un 8,2 % este año.[21] A estos factores externos se suma la permanencia de la dualidad monetaria y cambiaria, que aún en condiciones normales constituye un obstáculo muy significativo para el perfeccionamiento del sistema bancario nacional.

En este capítulo, además de los factores externos, se hace referencia a las dificultades internas que enfrenta la banca y en esto se refiere a estudios anteriores que no se desarrollan en este capítulo, pero que vale la pena comentar.

En efecto, según un importante trabajo publicado por Borrás y Escobedo, de 2018, se pueden apreciar tres investigaciones que revelan

---

21 Economist Intelligence Unit (2020). Country Report Cuba. Disponible en: https://country.eiu.com/cuba

el papel de la banca en la gestión económica de las empresas estatales y sus resultados, cuestión que se examina en detalle en el capítulo 4.

Finalmente cabe apuntar que en el capítulo se realiza una importante recapitulación de las limitaciones propias del sistema bancario. Entre ellas destacan aspectos que apuntan a la indispensable innovación en la política bancaria, tales como la superación de la aversión al riesgo y al conservadurismo de las instituciones bancarias; la poca diversificación de productos y servicios bancarios; la baja incidencia del crédito bancario en el financiamiento del sector no estatal y la limitada bancarización del sector de la población, así como el bajo estímulo al ahorro.[22]

Entre las propuestas para perfeccionar el trabajo de la banca destacan, por su importancia, la creación de la banca de desarrollo o bancos de fomento agrícola e industrial, así como la creación y gestión de fondos de inversión a partir de las remesas y otras fuentes externas de financiamiento. También el capítulo llama la atención sobre temas que se desarrollaran en otros capítulos, tales como la gestión integral de riesgos y la informatización del sistema bancario.

El capítulo 2 "Productos y servicios bancarios" tiene como objetivo hacer una caracterización de los productos y servicios bancarios.

El capítulo 3 "Sistema de gestión de la innovación en entidades del sistema bancario nacional", tiene como objetivo fundamentar la importancia de lograr un efectivo sistema de innovación tecnológico-financiera e incluye un análisis de la complejidad de los procesos de innovación y sus limitaciones, entre las que se destaca en el caso cubano y el bajo nivel de informatización de la sociedad. Igualmente se examina la necesidad de la gestión y control integrales de los procesos de innovación. También concluye con una propuesta para un sistema de gestión de la innovación en la banca cubana.

La segunda parte del libro abarca desde los capítulos 4 al 8.

En esta parte destacan por su importancia y vínculo con políticas económicas significativas el capítulo 4 "El crédito bancario a las empresas estatales cubanas: limitaciones y desafíos" y el capítulo 5 "Las relaciones de los bancos comerciales con las nuevas formas de gestión no estatal."

El capítulo 4 presenta el análisis de tres grupos de empresas que recibieron financiamiento bancario y cómo este se correlacionó con su

[22] Este tema requiere un tratamiento prioritario, tomando en cuenta que la liquidez en manos de la población ya alcanzó el 59 % del PIB en el 2018.

desempeño. En tal sentido se destaca el caso de 72 empresas agrícolas que, según datos de diciembre de 2017, usaban créditos bancarios el 88 %, pero el 43 % presentaba capital de trabajo negativo, resultaban insolventes el 25 % y presentaban pérdidas el 22 %. Estas evidencias mostraban cómo el crédito bancario no ejerció una influencia positiva en el desempeño económico de estas entidades, lo que reclamaba una revisión importante de la actuación de la banca comercial en este sentido.

En el capítulo 5 se presenta el marco normativo existente en Cuba para el financiamiento al sector no estatal, así como el alcance real que ha tenido en el país. A lo anterior se añaden los resultados de algunos estudios sobre las principales barreras que existen para el desarrollo del financiamiento bancario a este segmento. Por último se exponen algunas experiencias en fase de pilotaje. Se realiza también un análisis de diversas encuestas llevadas a cabo y sus resultados, así como el impacto de algunas modificaciones en los procedimientos implementados en los últimos años. Sin embargo, en el propio capítulo los autores señalan que "se aprecia un insignificante uso del crédito bancario por parte de los trabajadores por cuenta propia, las cooperativas no agropecuarias y demás formas de gestión no estatal". En este punto cabe destacar que, además de las cuestiones planteadas, son factores limitantes el hecho de que los créditos solo se otorgan en moneda nacional, a lo que se añade que la operatoria de una parte de los trabajadores por cuenta propia reclama un tratamiento como pequeñas empresas y no como personas naturales.

El capítulo 6 "El microcrédito y su garantía grupal. Lecciones internacionales" y el capítulo 7 "Impacto territorial del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus: enfoque hacia las cadenas productivas" plantean las posibilidades de los microcréditos para actores no estatales y la experiencia del Banco Popular de Ahorro en la operación de los créditos en la provincia de Sancti Spíritus enfocado hacia las cadenas productivas.

El capítulo 8 "El crédito al consumo para personas naturales", que cierra esta sección, enfoca, a través de la experiencia del Banco Popular de Ahorro, un aspecto relevante en la política económica actual, si se tiene en cuenta las potencialidades que tiene para ampliar las posibilidades de los consumidores. Sin embargo, se señalan importantes limitaciones para estos créditos, que se han concentrado en los últimos años solo en la compra de materiales de construcción y mano de obra asociada a su utilización, y destacan que "hay razones exter-

nas e internas que provocan el limitado uso del crédito al consumo como lo son el bajo poder adquisitivo de las personas naturales, el limitado abastecimiento para el consumo personal". En tal sentido vale la pena reflexionar que la captación de ahorro ordinario, base indispensable para ampliar los créditos, llegó ya a 31 871 millones de pesos, aumentando un 72,5 % en relación al 2013, cifra que no se corresponde con el crecimiento del ahorro depositado en los bancos, lo que puede estar incidido por bajos estímulos de las tasas de interés y la ausencia de otros mecanismos de estimulación.[23]

Adicionalmente, habría que añadir que, hasta el momento, solo se ofrecen créditos en moneda nacional, cuando la venta de efectos electrodomésticos o medios de transporte se comercializan en CUC o USD en el mercado nacional.

En la tercera parte contiene los capítulos del 9 al 14 e incluye un amplio espectro de valoraciones técnicas para perfeccionar el análisis del riesgo en la esfera monetario-financiera, elemento de notable actualidad en las condiciones de la economía cubana, donde puede decirse que no está presente la noción de riesgo en múltiples actividades como las inversiones y la política de precios, entre las más significativas.

En este conjunto vale la pena destacar la importancia del capítulo 12 "Estrategias de coberturas de riesgos cambiarios en Cuba. El papel de los bancos"; en base a investigaciones académicas concluidas entre el 2009 y el 2015 se llega a la conclusión de que no se conoce cuál es la verdadera situación del riesgo cambiario, pero se confirma la no aplicación de las coberturas por parte de las empresas y la falta de actualización de las ofertas de los bancos para las mismas. En tal sentido se señala que "no hay oferta bancaria de coberturas a la que puedan acudir las empresas en cualquier circunstancia, ya que los bancos solo refieren coberturas para contratos puntales y productos específicos que cotizan en bolsa como azúcar, níquel y petróleo". A lo anterior se añade que "Las medidas que han llevado al control de la liquidez en el país en estos momentos, así como la eliminación de las cuentas en divisas convertibles para las empresas según la Resolución 65/03 (Banco Central de Cuba, 2003), dificulta el cumplimiento de lo establecido en la Resolución 20/07 (Banco Central de Cuba, 2007), en lo que respecta en la implementación de coberturas externas". Esta situación reclama una atención inmediata para salvar los problemas institucionales y estructurales que impiden la cobertura de riesgos

[23] ONEI (2019). *Anuario Estadístico de Cuba 2018*. Disponible en: www.onei.cu. Vale la pena añadir que la liquidez en manos de la población llegó al 59 % del PIB ese año.

cambiarios para operaciones en el exterior, problema que genera no pocas pérdidas para el país.

La cuarta parte cubre los cinco capítulos finales, que corresponden a los números del 15 al 20, en los que se introducen aspectos novedosos de la gestión bancaria unidos a la formulación de políticas dirigidas a la superación de sus limitaciones.

De este modo, en el capítulo 15 "El marketing bancario. Un estudio en el Banco de Crédito y Comercio", se realiza una interesante exposición de los elementos que se requieren para una banca que se enfoque en las necesidades de los clientes.

Los capítulos 16 "La tecnología informática en el desarrollo de la banca cubana" y el capítulo 17 "La transformación digital de la banca cubana: perspectiva desde la estrategia de automatización" se centran en los procesos de informatización de la banca y las perspectivas de su desarrollo, partiendo de su papel en la inclusión del proceso de bancarización.

Precisamente el capítulo 18 "Inclusión financiera: retos para Cuba" define el concepto como el "uso y acceso amplio que tienen los sujetos económicos a los productos y servicios financieros de calidad, bajo una estabilidad financiera, contando mecanismos de protección al consumidor y vías de desarrollo de educación financiera, que satisfagan sus necesidades financieras y les permitan elegir las alternativas que mejor consideren". Se realiza un examen de la baja inclusión financiera en Cuba –solo el 5,7 % de la población accede y utiliza el crédito bancario– y se compara con los mejores indicadores de la provincia de Ciego de Ávila.

El capítulo 19 "Educación financiera: propuesta de una estrategia para Cuba" complementa el anterior a través de uno de los indicadores necesitados de mayor desarrollo en el país.

Finalmente, el capítulo 20 "La gestión de los intangibles en las instituciones bancarias: lecciones internacionales y propuestas para Cuba" aborda el tema de los intangibles y su importancia en el sistema bancario, así como una propuesta de "modelos contextualizados de medición e información de capital intelectual en los bancos que aún no lo han implementado en la actualidad, incluyendo a las entidades del sistema bancario cubano".

III

Este libro, editado con el apoyo de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, constituye una valiosa herramienta

para el estudio de los avances, limitaciones y propuestas de desarrollo de la banca comercial cubana.

A lo largo del mismo se pone de manifiesto el elevado nivel técnico del colectivo de autores, con una presencia importante de trabajos elaborados en base a la experiencia de distintas universidades y de análisis que abarcan diversos territorios de la isla.

No obstante, habrá que tomar en cuenta para la aplicación de las propuestas presentes en el libro, la coyuntura extraordinariamente compleja que se enfrenta por Cuba y el resto del mundo ante la presencia de la pandemia de la COVID-19. El ajuste del plan 2020, ya acordado por el Consejo de Ministros en abril, a lo que se añade la estrategia de recuperación, en proceso de elaboración, deben servir de guía para el trabajo inmediato del sistema bancario cubano.

Finalmente, no deben pasarse por alto las valoraciones del presidente Miguel Díaz-Canel al clausurar la asamblea de balance del sistema bancario correspondiente al 2019, cuando señaló: "Tenemos que buscar el modo de aligerar de burocracia la actividad bancaria de cara a la población y a todos los actores económicos, y aspirar a una banca más moderna y actualizada", a lo que añadió: "Hay que seguir incrementando la calidad de los servicios, disminuir trámites y papeleo, mejorar las prestaciones de los cajeros; hay que pensar como clientes, pensar en la gente, en lo que necesitan; no se trata de buscarles explicaciones a los procesos, sino de perfeccionarlos".[24]

José Luis Rodríguez García
Asesor del Centro de Investigaciones de la Economía Internacional
Premio Nacional de Economía por la Obra de Toda su Vida
1 de junio de 2020

[24] Castro Morales, Y. (2020). "Banco Central de Cuba: aligerar de burocracia la actividad bancaria". Periódico *Granma*, 29 de febrero. Disponible en: http://www.granma.cu/cuba/2020-03-04/asistio-presidente-de-la-republica-al-balance-anual-del-banco-central-de-cuba

PARTE I

PAPEL DE LA BANCA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

CAPÍTULO 1

TRANSFORMACIONES NECESARIAS EN EL SISTEMA BANCARIO CUBANO

NECESSARY TRANSFORMATIONS IN THE CUBAN BANKING SYSTEM

Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba

Resumen

Este capítulo muestra el papel que juega la banca en el perfeccionamiento del modelo económico y social cubano y su impacto en cada uno de los ejes estratégicos definidos en la proyección del país hasta el 2030. Además, lista las principales debilidades del sistema bancario cubano en la actualidad y realiza propuestas generales para su mejoramiento.

Palabras claves: banca, innovación bancaria, política bancaria y gestión bancaria.

Abstract

This chapter explains the role that banks play in perfecting the Cuban economic and social's model and the impact on each of the strategic axes defined in the projection of the country until 2030. In addition, it lists the main weaknesses of the Cuban banking system in the currently and makes general proposals for improvement.

Keywords: *banks, bank innovation, bank politics and bank administration.*

Introducción

La actualización del modelo económico y social cubano requiere el fortalecimiento del sistema bancario cubano. Las innovaciones en la economía y sociedad cubana, pautadas por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, requieren de transformaciones en las políticas y estrategias de las instituciones bancarias nacionales para que sus productos, servicios y procesos puedan satisfacer con efectividad las necesidades financieras de los actores económicos y sociales en el nuevo contexto que se diseña.

Por otro lado, los cambios de la banca cubana inevitablemente deben considerar las tendencias internacionales. Entre las regularidades que marcan el rumbo de las instituciones bancarias a nivel mundial se destacan:

- Proliferación de empresas que prestan servicios financieros a través de la tecnología (Fintech).
- Desintermediación bancaria.
- Desarrollo vertiginoso de la innovación financiera.
- Avances en la seguridad cibernética de las instituciones financieras.
- Crecientes inversiones en servicios en la nube como factor de competitividad.
- Avances de la tecnología móvil y analítica para proporcionar servicios personalizados.
- Gestión integral de riesgos crediticios, operacionales, de liquidez y de mercado.
- Cambios de paradigmas en las tecnologías bancarias de gestión de clientes.
- Incorporación de la responsabilidad social como factor de éxito.
- Impulso de programas de inclusión y educación financiera.

Así, las transformaciones en el sistema bancario cubano son requeridas tanto por los cambios que ocurren en el proceso de actualización del modelo económico y social cubano como por las tendencias internacionales de este sector.

El objetivo de este capítulo es presentar una panorámica general de las propuestas que se abordan en el libro para el fortalecimiento de las instituciones bancarias cubanas a partir de los avances y limitaciones que presentan en la actualidad.

Papel del sistema bancario en el desarrollo económico y social de Cuba: actualización de sus enfoques estratégicos

Las pautas estratégicas para el fortalecimiento de la banca cubana quedan reflejadas en la Política Económica y Social del Partido y el Gobierno para el periodo 2016 a 2021 (PCC, 2017):

- El lineamiento 21 orienta la consolidación de un sistema financiero eficiente, solvente y diversificado, que asegure la sostenibilidad financiera de las transformaciones estructurales de la economía y la sociedad.
- El lineamiento 32 enfatiza la necesidad de estructurar, sobre bases racionales y bien fundamentadas, el sistema de tasas de interés, de tal forma que se convierta en una herramienta relevante en el Sistema de Dirección de la Economía.

- Los lineamientos del 34 al 37 revelan la importancia de elevar el impacto del sistema bancario sobre los diferentes actores económicos de la economía cubana. Dentro de las líneas estratégicas que se promueven están: dinamizar el crédito bancario como instrumento para impulsar la actividad económica del país y el desarrollo del mercado interno, el incremento y diversificación de las ofertas de ahorro, créditos y servicios financieros a la población, y perfeccionar las relaciones del banco con el sector no estatal.
- El lineamiento 38 reclama la consolidación de los mecanismos de regulación y supervisión del sistema financiero, basado en la gestión integral de los crecientes riesgos de esta actividad en el actual entorno económico.
- El lineamiento 39 señala la necesidad de avanzar en el desarrollo del sistema de pago que apoya las transacciones comerciales y financieras de los sujetos económicos.

La conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista prevé un sistema bancario y financiero fortalecido, integrado por instituciones eficientes, eficaces y competitivas, que trabajan en función de las necesidades de la economía, los territorios, las personas naturales y jurídicas. Este documento rector enfatiza la necesidad de que el financiamiento a los sectores priorizados de la economía, el estímulo al ahorro y el acceso a los servicios financieros, sean asegurados en correspondencia con los principios del este modelo (PCC, 2017).

La significación de un sistema bancario sólido y eficiente se expresa en los principios rectores 14 y 15 sobre los cuales se sustenta la visión de la nación y las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Por una parte se manifiesta la importancia de garantizar la coherencia de la política crediticia en su integración con el resto de las políticas económicas de acuerdo con los requerimientos del plan y de las relaciones monetario-mercantiles, con el objetivo fundamental de preservar y fortalecer las funciones dinerarias de la moneda nacional, por otra, la necesidad de incrementar, en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico y social, el ahorro nacional con el objetivo de consolidar y diversificar los fondos de financiamiento interno especializados (PCC, 2017).

El sistema bancario, a través de sus funciones, ejerce una influencia directa y transversal sobre todos los ejes estratégicos de desarrollo económico y social. Las funciones más visibles de los bancos son la provisión de medios de pago para apoyar y agilizar las transacciones económicas y financieras entre los sujetos económicos y sociales y la intermediación financiera entre demandantes y oferentes de recursos monetarios temporalmente libres. Pero, además, el sistema bancario cumple otras tres importantes funciones

vinculadas a su responsabilidad social: influir sobre la eficiencia económica de los clientes, impactar favorablemente sobre la equidad social y apoyar la preservación y cuidado del medioambiente. Ninguno de los ejes estratégicos puede lograr un desarrollo exitoso, si las entidades bancarias cubanas no cumplen cabalmente con esas funciones.

El eje estratégico "Gobierno Socialista, eficaz, eficiente y de integración social", que entre sus direcciones principales persigue el fortalecimiento del sistema institucional en todas sus dimensiones, declara como uno de sus objetivos específicos "Consolidar un sistema financiero confiable, eficiente y eficaz, que estimule la generación de ahorro y su canalización oportuna al desarrollo productivo y que asegure la sostenibilidad financiera del proceso de transformación estructural" (PCC, 2017: 17).

El eje "Transformación productiva e inserción internacional" marca como primer objetivo "lograr un alto y sostenido crecimiento de la economía que, combinado con mecanismos eficientes de distribución, asegure el desarrollo económico y social de nuestro país" (PCC, 2017: 17) y el eje "Infraestructura" expresa, entre sus primeros preceptos, "el incremento del rendimiento, la productividad y la competitividad empresariales, y la disminución de los costos de transacción" (PCC, 2017: 18). Para alcanzar estas metas es imprescindible contar con sistemas de pagos rápidos, flexibles y adaptados a las tendencias internacionales, basadas en los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como mecanismos, productos y servicios bancarios que apoyen el financiamiento del desarrollo de las empresas, las instituciones públicas y otros agentes económicos. El crédito bancario debe convertirse en un instrumento que impacte con efectividad sobre el crecimiento económico.

Uno de los procesos más costosos de la economía es el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, así como la superación continua del capital humano. Por otra parte, los ciclos de investigación, desarrollo, producción y comercialización de los resultados científicos son muy largos. Más aún cuando se trata de industrias de alta tecnología. Los presupuestos públicos no pueden asumir la mayor parte de estos costos por lo que es necesario recurrir a los mercados financieros, tanto crediticios como de capitales, donde los bancos juegan un papel muy importante como intermediarios. Así, el eje estratégico "Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación" exige la modernización del sistema bancario cubano.

Si la banca no tiene en consideración el impacto de su actividad en la equidad social y la protección del medio ambiente entonces no ejercerá la acción deseada sobre el desarrollo sostenible del país. La responsabilidad social de las instituciones bancarias coloca en el centro de su atención la satisfacción de las necesidades de la población, el mejoramiento sostenido de su calidad de vida, la inclusión financiera y la preservación de los recursos

ambientales. Una investigación realizada teniendo como base la revisión de informes anuales de sostenibilidad de 80 bancos comerciales de 30 países, emitidos en el periodo 2015-2017 en correspondencia con los estándares del Global Reporting Iniciative (GRI) evidenció que más del 90 % de las instituciones bancarias le dan un alto protagonismo a la gestión del impacto social y ambiental de su actividad. Por estas razones la banca cubana está llamada a tener un rol importante en el desarrollo de los ejes estratégicos "Recursos naturales y medio ambiente" y "Desarrollo humano, ciencia, tecnología e innovación".

Las nuevas estrategias económicas y sociales del país marcan la necesidad de la actualización de los enfoques estratégicos de la banca cubana que logre acciones disruptivas que refuercen su impacto en los componentes económico, social y ambiental del desarrollo próspero y sostenible del país.

Avances y limitaciones del sistema bancario cubano actual

Varios autores cubanos han llamado la atención sobre la relación directa entre el desarrollo próspero y sostenible del país y el fortalecimiento del sistema bancario (Triana, 2013; Escobedo, 2014; León y Pons, 2014). Se han dirigido investigaciones en los últimos cinco años con el fin de revelar las principales fortalezas, insuficiencias y vacíos en la gestión de los bancos comerciales (González, 2015; Echevarría, 2016; Imperatori, 2016; González, 2016; Moreira, 2016; Rodríguez, 2016; Guillén, 2017; Ramos, 2017; López, 2017; Marrero, 2017, Borrás, 2017a y 2017b; Borrás, González y Hung, 2017a y 2017b). Las evidencias y argumentos de los avances, limitaciones y propuestas de fortalecimiento del sistema bancario cubano tratadas a continuación son el resultado de los estudios científicos realizados.

En la última década el sistema bancario ha tenido significativos avances en el camino de su perfeccionamiento y modernización, en correspondencia con los requerimientos de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Uno de los logros más importantes es el proceso de perfeccionamiento institucional que debe garantizar su actualización en correspondencia con los cambios en la economía cubana y las tendencias internacionales. Una expresión fehaciente de ello es la promulgación de los decretos-leyes Nos. 361, 362 y 363 de 2018 que amplían, flexibilizan y modernizan la institucionalización, las políticas y la gestión bancaria. En este nuevo marco normativo del sistema bancario se establecen las funciones, facultades, organización, gobierno y operaciones del Banco Central de Cuba (BCC), se define el régimen jurídico para la constitución, organización, funcionamiento, regulación, supervisión, vigilancia y sanción de las instituciones bancarias, y se detallan las infracciones administrativas de las disposiciones en materia bancaria, así como las medidas aplicables por incurrir en ellas.

Es novedoso la tipificación de las instituciones financieras que pueden ser autorizadas mediante licencia del Banco Central de Cuba. Además de los bancos universales, los bancos de inversión, las instituciones financieras no bancarias y las casas de cambio, existentes en la actualidad, aparecen nuevos tipos de instituciones como los bancos corporativos, los bancos de segundo piso y las sociedades administradoras de fondos de inversión. Se amplían las operaciones permitidas a los bancos cubanos, acercándolas aún más a las prácticas internacionales de avanzada.

El sistema bancario cubano ha tenido en la práctica de sus instituciones avances significativos. Entre estos se destacan las políticas direccionadas hacia el impacto en las necesidades económicas y sociales del país, el fortalecimiento del proceso de supervisión bancaria, la creación del mercado interbancario, la extensión del financiamiento crediticio a las nuevas formas de gestión no estatal, el desarrollo de los créditos sociales, el diseño de nuevos servicios basado en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, los esfuerzos en la informatización de los procesos bancarios, la preparación del personal, entre otros muchos. Ha sido importante el reconocimiento internacional por los resultados de Cuba en la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva.

Sin embargo, existen factores externos al sistema bancario que interponen barreras a su desarrollo efectivo. Las más significativas son las limitaciones económico-financieras del país y los efectos de la dualidad monetaria y cambiaria. El sistema bancario no podrá cumplir cabalmente sus funciones en la economía sin que la moneda nacional a su vez cumpla totalmente las funciones del dinero.

Existen además insuficiencias en la economía cubana que limitan la gestión de las instituciones bancarias: los problemas inherentes al proceso actual de planificación con un enfoque que aún no abandona totalmente el enfoque de los balances físicos para darle el protagonismo necesario a los balances financieros; la falta de liquidez externa en moneda libremente convertible (MLC) y los altos niveles de endeudamiento en divisas; las debilidades estructurales de la economía cubana; el ablandamiento de las restricciones presupuestarias; las limitaciones relacionadas con la efectividad del proceso inversionista nacional.

Las relaciones de los bancos comerciales con los diferentes segmentos del mercado cubano se ven afectadas por los débiles incentivos de los actores económicos a la elevación de la efectividad, la eficiencia, la eficacia y la innovación, sobre todo en el sector estatal; la poca autonomía de las empresas y sus unidades estructurales; y la baja educación financiera de las nuevas formas de gestión no estatal y de la población.

No obstante, existen limitaciones propias del sistema bancario cubano entre las que se destacan:

- Insuficiente grado de informatización de los procesos y baja conectividad lo que crea barreras a la calidad de los servicios, la innovación tecnológica y la pertinencia de la contabilidad.
- Poco desarrollo de la innovación financiera.
- Limitada autonomía de los bancos. La gestión de las instituciones bancarias no siempre es resultado de sus estrategias propias, sino de indicaciones del Banco Central de Cuba y otros organismos rectores.
- Especialización y segmentación institucional del mercado, en ocasiones existe asignación administrativa de sectores y segmentos del mercado a los bancos. La segmentación de la actividad bancaria en ocasiones implica que cada cliente tiene un solo banco al que acudir, o a lo sumo dos, debiendo cumplir las condiciones establecidas. En esta situación, la mejora y desarrollo de los servicios bancarios no está estimulada, en la medida requerida, por incentivos económicos, sino por factores institucionales.
- Baja orientación al mercado, insuficiente estudio de las necesidades de los clientes, limitada segmentación de la clientela y poca atención personalizada. Limitada diferenciación de productos y servicios en correspondencia con las particularidades y necesidades de diferentes segmentos del mercado.
- Poca diversificación de los productos y servicios bancarios: baja utilización del fideicomiso, el *leasing* financiero, el *factoring*, el *confirming*, el descuento de letras, la asesoría económico-financiera a clientes, entre otros.
- Creciente fluctuación del capital humano e insuficiente cultura financiera y preparación del personal bancario en los territorios.
- Baja influencia del crédito bancario en el apoyo y acompañamiento a las empresas estatales, como resultado de múltiples factores, entre estos, la situación financiera de las empresas, el conservadurismo de las instituciones bancarias y la cultura de aversión al riesgo. Limitado financiamiento bancario a las inversiones y desigualdades en la presencia del financiamiento bancario en diferentes sectores económicos del país.
- Baja incidencia del crédito bancario en el financiamiento a las nuevas formas de gestión no estatal.

  Los estudios científicos realizados demuestran que los bancos comerciales cubanos han dado importantes pasos de avance en el fortalecimiento del financiamiento crediticio a las nuevas formas de gestión no estatal (Borrás, 2017b). Sin embargo, los créditos otorgados a este sector están muy por debajo de las necesidades reales de estos sujetos económicos.
- Baja bancarización del sector de la población. Poco desarrollo de productos de créditos a la población.

  Una encuesta realizada a 283 personas naturales, a través de una muestra estratificada por regiones del país, mostró como la primera barrera

de acceso a los servicios bancarios las colas en las oficinas bancarias; en segundo lugar, el desconocimiento de las ofertas bancarias; y en tercer puesto, la percepción de los clientes sobre la complejidad de los trámites. Estas tres causas fueron identificadas por el 78,3 % de los encuestados. La cantidad de oficinas no salió como una insatisfacción significativa de la población. Sin embargo, se evidenció la conveniencia de potenciar otros canales de distribución de los servicios bancarios, que minimice la necesidad de acudir a las oficinas bancarias, tales como la extensión de los cajeros automáticos, la banca telefónica, la banca virtual, la banca móvil, entre otros (Marrero, 2016). Dada la situación de la pandemia del COVID-19 y, con ella la necesidad del aislamiento social, se ha dado un impulso importante a la utilización de los canales virtuales como soporte al comercio electrónico y el pago de servicios públicos.

- La medición y gestión integral de los riesgos bancarios no ha alcanzado los niveles deseados. Insuficiente tratamiento integral de los riesgos. En ocasiones la gestión bancaria se asienta en una alta aversión al riesgo, cuando el negocio bancario exige la administración de los riesgos. La gestión integral de riesgos como concepto contempla la asunción, tolerancia y optimización de los riesgos. Es incipiente la administración de los riesgos operacionales. Existencia de limitaciones para el desarrollo de la gestión de los riesgos de mercado.
- Baja efectividad de las garantías que se utilizan en la actualidad.
- Deficiente inclusión y cultura financiera de los actores económicos y sociales. Inexistencia de programas de educación financiera a clientes actuales y potenciales.

A pesar de los indudables avances que ha tenido el sistema bancario cubano en el camino de su institucionalización y modernización, aún existen barreras externas e internas que enlentecen el cumplimiento cabal de sus funciones. En el plano interno de las instituciones bancarias las principales limitaciones están en el sistema de innovación, la gestión bancaria y su impacto en los actores económicos y sociales, la administración integral de los riesgos y la informatización.

Propuestas para el fortalecimiento de la banca cubana[1]

El fortalecimiento de la banca cubana debe transitar en cuatro direcciones: la innovación financiera, el rediseño de las políticas y gestión bancaria, la administración integral de riesgos y la informatización de los procesos

[1] Las propuestas fueron trabajadas como parte del proyecto nacional del CITMA "Fortalecimiento del sistema bancario cubano".

y servicios. A continuación, se proponen algunas posibles acciones para el perfeccionamiento del sistema bancario.

Diseñar e implementar una estrategia integral de innovación financiera

- Formulación e implementación de estrategias para el desarrollo de la innovación financiera en las instituciones bancarias.
- Conformación de áreas de innovación y desarrollo en cada institución bancaria, direccionado a la mejora continua de la calidad de los servicios y el diseño de nuevos productos en correspondencia con las necesidades de los clientes.
- Creación de una institución financiera no bancaria especializada en el microcrédito con una tecnología crediticia que responda con flexibilidad a las particularidades de las nuevas formas de gestión no estatal y sea fondeada, fundamentalmente, por los bancos.
- Desarrollo en los bancos comerciales de estrategias para el estudio y segmentación del mercado.
- Diversificación de los productos y servicios bancarios, otorgando mayor presencia del fideicomiso, el *leasing*, el *factoring*, el descuento de letras, entre otros.

Diseñar e implementar estrategias de desarrollo institucional orientadas a elevar la efectividad de las políticas y gestión bancaria

- Otorgamiento de mayor autonomía a las instituciones bancarias.
- Descentralización de los planes y presupuestos de las instituciones bancarias.
- Rediseñar las instituciones financieras no bancarias, su funcionamiento y su alianza con las entidades bancarias, en correspondencia con las nuevas exigencias del modelo económico cubano.
- Crear bancos de desarrollo dirigidos a la intermediación financiera para el apoyo de áreas o sectores económicos estratégicos para el desarrollo del país. Estas instituciones se especializarían en la captación de recursos financieros de diversas fuentes, para su canalización mediante préstamos con tasas preferenciales a mediano y largo plazo hacia la inversión productiva fundamentalmente. La principal fuente de estos bancos serían los fondos públicos dirigidos a programas o actividades específicas, garantizando bajos costos de financiamiento. Asumirían también el otorgamiento de garantías a financiamientos de terceros, la asesoría económico-financiera a proyectos, entre otras funciones.

- Realización de estudios para la determinación de la demanda de créditos por sectores económicos del país.
- Fortalecimiento del enfoque de orientación hacia las necesidades financieras de los actores económicos y sociales, así como la atención personalizada a clientes, con énfasis en el sector de la empresa estatal socialista.
- Profundizar el enfoque y los mecanismos de impacto del banco sobre la equidad social y sustentabilidad ambiental.
- Perfeccionar las vías de financiamiento bancario a los proyectos de desarrollo local, teniendo en consideración el carácter multifactorial del desarrollo territorial, donde convergen los esfuerzos de diferentes actores económicos y sociales, dándole una mirada especial a las cadenas productivas territoriales.
- Establecimiento de alianzas con instituciones financieras no bancarias y empresas de servicios que apoyen o complementen las funciones de los bancos comerciales. Potenciar el aprovechamiento por el sistema bancario de las oportunidades que pueden ofrecer la compañía fiduciaria y las empresas de seguros.
- Impulsar la creación y gestión fondos de inversión con las remesas y otras fuentes financieras externas.
- Determinación de los indicadores directivos específicos para las instituciones financieras que respondan a las particularidades de este sector y diseño de sistemas de pago por resultados sobre la base de esos indicadores.
- Fortalecimiento de la superación profesional y capacitación del personal bancario.
- Diseño e implementación de un programa nacional de inclusión y educación financiera, con una participación activa del sistema bancario y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC). El programa de inclusión financiera debe contemplar sus cuatro dimensiones: el desarrollo de capacidades para la utilización de los servicios financieros disponibles (acceso), la sostenibilidad y profundidad en la utilización de los productos y servicios financieros (uso), la correspondencia de los atributos de los productos y servicios financieros a las necesidades de los clientes y el desarrollo de innovaciones considerando esas necesidades (calidad), y la cultura que permita que los demandantes puedan tomar decisiones financieras de forma consciente y efectiva (educación financiera).

Desarrollar la gestión integral de riesgos en las instituciones bancarias que permita administrar de forma sistémica los riesgos crediticios, operacionales, de mercado y de liquidez

- Implementación en las instituciones bancarias de sistemas de administración integral de riesgos con un enfoque sistémico y global, en corresponden-

cia con las pautas internacionales sobre la gestión de riesgos corporativos, reflejadas en los Acuerdos de Basilea y el Informe COSO sobre Control Interno. La administración integral de riesgos implica desarrollar una cultura de manejo efectivo de los riesgos, asumiéndolos no solo como amenazas sino también como oportunidades de mejora y desarrollo.
- Creación de áreas de gestión integral de riesgos que dirijan el proceso metodológico de los diferentes riesgos bancarios y sus interrelaciones.
- Diseño de mecanismos de evaluación, monitoreo y cobertura de riesgos operacionales y de mercado.
- Revisión de la legislación vigente para que permita una mayor eficacia de las garantías utilizadas actualmente y la incorporación de nuevas garantías al financiamiento bancario.
- Desarrollo de metodologías en las instituciones bancarias para la determinación de la suficiencia de capital económico ajustada a sus perfiles de riesgos.
- Estudio de la posibilidad de aplicación de procesos de resolución de las instituciones financieras teniendo en consideración las particularidades de la economía cubana y la experiencia de la práctica internacional.

Desarrollar la informatización y digitalización de los procesos y la conexión de las redes bancarias

- Continuar trabajando con las entidades que correspondan con el fin de implementar los lineamientos de automatización del sistema bancario.
- Informatización de los procesos internos.
- Desarrollo de la banca remoto y la banca móvil.
- Desarrollo de productos y servicios con base tecnológica.
- Fortalecer las alianzas con instituciones de tecnologías informáticas.

Todas las propuestas que se realizan deben realizarse de forma paralela e integrada, en tanto cada una complementa el resto. El impacto real que se espera ejerza la banca cubana sobre los objetivos estratégicos definidos en la proyección económica y social hasta el 2030 depende en gran medida de su acción disruptiva a través del protagonismo de la innovación. Sin embargo, las estrategias de innovación no pueden tener éxito sin el perfeccionamiento de la gestión bancaria con un reforzamiento de la mirada hacia las necesidades de los clientes; la administración integral de riesgos; y la informatización de los procesos, productos y servicios financieros.

Conclusiones

El fortalecimiento de la banca cubana es un imperativo de la actualización del modelo económico y social cubano e impacta de forma transversal a todos

los ejes de desarrollo nacional hasta el 2030 a partir de sus propias funciones. El sistema financiero cubano debe interactuar activamente, a través de sus funciones, con una economía y una sociedad que cambia rápidamente.

Por ello el sistema bancario cubano actual debe someterse a profundas transformaciones en sus políticas y estilos de gestión pues, a pesar de los avances logrados, aún persisten insuficiencias y vacíos en su funcionamiento. Las principales direcciones de perfeccionamiento de las instituciones bancarias cubanas encuentran sus pilares en la innovación financiera, las políticas y gestión bancaria, la administración integral de riesgos y la informatización.

Bibliografía

Borrás, F. (2017a). La función social de los bancos cubanos. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, I(1), 31-39.

Borrás, F. (2017b). El crédito a las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba. En: Torres, R. y Echevarría, D. *Miradas a la Economía Cubana. Un acercamiento a la actualización seis años después*. La Habana: Ruth Casa Editorial.

Borrás, F., González, J. y Hung, O. (2017a). La inclusión financiera en Cuba: desafíos de la banca comercial para el impacto en la equidad y el desarrollo sostenible. En: Borrás. F. y Ricardez, J. (Coord.). *Equidad y desarrollo sostenible. Oportunidades y desafíos*. Xalapa, México: Editorial Códice.

Borrás, F., González, J. y Hung, O. (2017b). El financiamiento bancario a los pequeños negocios en Cuba. En: Borrás, F., Fernández, A. y Martínez, F. J. *El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico*. Santander, España: Ediciones Universidad de Cantabria.

Echevarría, Y. (2016). Diagnóstico de las relaciones entre la banca comercial y las empresas estatales. Estudio de casos en las OSDE GELECT y GESIME, y en el Banco Metropolitano S.A. Tesis de Diploma de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana, La Habana.

Escobedo, L. (2014). La estructura financiera y su impacto en la eficiencia empresarial de las empresas estatales cubanas. Tesis de Maestría en Finanzas. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, La Habana.

González, B. (2016) . Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con las empresas estatales cubanas: Estudio de Casos en el Banco Internacional de Comercio. SA y en el Grupo Empresarial Unión de Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

González, L. (2015). Innovaciones en el financiamiento bancario al sector cuentapropista. Trabajo final de la Especialidad en Dirección y Gestión

empresarial. Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, La Habana.

Guillén, J. (2017). Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con los TCP. Lecciones para el futuro. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Imperatori, B. (2016). Diagnóstico de las relaciones banca empresa: un análisis desde la perspectiva del Banco de Crédito y Comercio y del Grupo Empresarial de la Industria Química. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

León, J. y Pons, S. (2014). Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico. En: *Economía cubana: transformaciones y desafíos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, pp. 56-87.

López, G. (2017). Diagnóstico de las relaciones crediticias entre la banca comercial y las Cooperativas no Agropecuarias. Reflexiones para el futuro. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Marrero, A. (2017). Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Moreira, M. (2016). Diagnóstico de las relaciones crediticias banca-empresa en Cuba: un análisis desde la perspectiva del Grupo Empresarial Frutícola y el Banco Popular de Ahorro. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

PCC (2017). "Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista"; "Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos" y "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021". Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Tabloide I, La Habana.

Ramos, E. (2017). Las relaciones crediticias entre la empresa estatal y la banca comercial en Cuba. Estudio de casos. Tesis de maestría en Finanzas. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana, La Habana.

Rodríguez, P. (2016). Diagnóstico de las relaciones crediticias banca-empresa en Cuba: estudio de casos en el Banco Metropolitano y en el Grupo Empresarial Ganadero. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Triana, J. A. (2013). Las nuevas microfinanzas en Cuba: un estímulo al sector empresarial. Tesis de Diploma de la Licenciatura en Economía, Facultad de Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

CAPÍTULO 2

PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS

FINANCIAL PRODUCTS AND SERVICES

Francisco Fidel Borrás Atiénzar

Resumen

Se presentan los principales productos y servicios que ofrecen las instituciones bancarias. Se realiza una breve caracterización de los depósitos y las principales vías de financiamiento bancario, entre ellas: los créditos, los préstamos y los descuentos bancarios. También se abordan los servicios bancarios más frecuentes en la banca.

Palabras claves: depósitos, créditos, préstamos y financiamiento bancario.

Abstract

This paper presents the main products and services offered by the banking institutions. It also appears a brief characterization of the deposits and the main bank financing channels, including: credits, loans and bank discounts. They are also mentioned the most frequent banking services use in banking institution.

Keywords: *Deposits, Credits, Loans and Bank financing.*

Introducción

Los bancos realizan operaciones activas y pasivas. Las operaciones activas están destinadas a la financiación a corto, mediano y largo plazo. Las operaciones pasivas son las que realizan los intermediarios financieros para atraer fondos, o sea, los créditos recibidos por el banco de su amplia gama de clientes (Borrás, 2013 y 2017; Borrás, González y Hung, 2017; Borrás y Escobedo, 2018).

Dentro de los principales productos de pasivo están los depósitos en sus diferentes modalidades: a la vista, de ahorro, a término y certificados de depósitos. Las principales vías de financiamiento son los créditos, los préstamos, los descuentos bancarios y el arrendamiento financiero.

Las instituciones bancarias también ofrecen diferentes servicios que responden a las diversas necesidades financieras de sus clientes.

El objetivo de este capítulo es hacer una breve caracterización de los principales productos y servicios bancarios.

Depósitos a la vista y de ahorro

El depósito bancario, como operación pasiva, es un contrato mediante el cual quien deposita entrega a un banco cierta cantidad de dinero para ser restituida en la misma especie y calidad, con la facultad para este, expresa o tácita, de utilizarla total o parcialmente, pero permaneciendo la disponibilidad a favor del depositante. Son sujetos de depósitos bancarios tanto las personas jurídicas como físicas.

Por otra parte, los depósitos o cuentas bancarias pueden ser individuales o colectivas, estas últimas a su vez se clasifican en:

- *Depósitos indistintos:* cualquiera de los cotitulares puede hacer extracciones sin necesidad de apoderamiento de los demás, aún en el caso de fallecimiento o incapacidad de uno o varios de ellos.
- *Depósitos conjuntos:* cualquiera de los cotitulares puede situar fondos en la cuenta, pero para las extracciones es necesaria la firma concurrente de todos los cotitulares.

La disponibilidad de los depósitos bancarios por parte del depositante puede ser absoluta o relativa. Es absoluta cuando el depositante puede retirar en cualquier momento la suma de dinero entregada al banco y es relativa cuando el depositante está obligado a observar un término para obtener la cantidad depositada. En base a lo cual se clasifican en depósitos a la vista, de ahorro y a plazo fijo o a término.

Se puede considerar el ahorro como la diferencia entre la renta disponible y el gasto de consumo inmediato. Puede decirse que el ahorro es una capacidad de gasto diferida y, por lo tanto, no supone un objetivo en sí mismo sino un medio para conseguir otros objetivos. Cabe distinguir tres motivos que generan ahorro:

- *Transacciones:* es aquel ahorro que sirve como medio de pago para atender desfases ordinarios entre las corrientes de ingresos y pagos. El instrumento idóneo para su canalización es el depósito a la vista mediante cuenta corriente.
- *Previsión:* es el motivo más tradicional del ahorro e intenta cubrir futuras eventualidades. El vehículo adecuado en este caso es la clásica cuenta de ahorros porque la previsión no debe realizarse con depósitos a plazo fijo.
- *Especulativo:* se deriva de la ausencia de expectativas inmediatas de inversión. En ocasiones existe un excedente que supera lo que puede

considerarse una previsión o fondos para transacciones. Cuando estas cantidades esperan la acumulación de una cuantía suficiente para realizar un gasto previsto suelen canalizarse, entre otras vías, a través de operaciones de depósito a plazo fijo.

El *depósito a la vista mediante cuenta corriente* es un contrato por el cual una persona, natural o jurídica, ingresa diversas cantidades de dinero en una entidad bancaria, quedando esta última obligada a su devolución a la vista. La utilidad de la cuenta corriente, donde el depositante ingresa y retira fondos cuando lo desea, radica en la comodidad para el usuario de la domiciliación de sus cobros y pagos y en la inmediata disponibilidad de esos fondos.

La cuenta corriente bancaria tiene la peculiaridad de que, *a priori*, no es posible conocer ni la cuantía ni el vencimiento de los capitales que la componen, por cuanto el ingreso o la disposición de los mismos se realiza a lo largo del tiempo a voluntad del cliente.

Además, la cuenta corriente bancaria de depósitos es, por lo general, de duración indefinida, por cuanto en su apertura no se fija una fecha de cierre, a no ser que se solicite explícitamente.

Estas dos razones hacen que, a efectos de la valoración de los compromisos financieros que se van asumiendo paulatinamente, se defina, por acuerdo de las partes, la periodicidad de liquidación de la cuenta. En el periodo de liquidación (mensual, trimestral, semestral u otro) se determinan y saldan los compromisos no satisfechos entre las partes.

Las variaciones de los saldos de la cuenta corriente reflejan día a día la evolución de los importes depositados por el cliente, las extracciones y los fondos a disposición.

Por su naturaleza es evidente que una cuenta corriente deba presentar saldos contables acreedores.[1] Sin embargo, esta situación puede verse alterada cuando las disposiciones superan el saldo disponible, cambiando su sentido a saldos deudores, en ese caso ocurre un sobregiro en la cuenta corriente. Por supuesto, la posibilidad de sobregirarse, la cual es práctica universal por ofrecer flexibilidad a este producto, debe estar autorizada por la entidad bancaria. En realidad, a menos que esté pactado lo contrario, el banco no está obligado a efectuar débitos en cuentas sin saldos suficientes.

Del contrato de depósito a la vista mediante cuenta corriente se deriva la obligación del banco de garantizar la custodia de la cantidad depositada, estar en disposición de restituir esa cantidad cuando se le solicite y en algunos casos pagar intereses (generalmente bajos por la alta liquidez de este producto bancario).

---

1 Estos saldos acreedores se producen en la contabilidad del Banco. Para la empresa depositante el saldo de esta cuenta es deudor, salvo en el caso de los sobregiros.

Uno de los mecanismos para movilizar los fondos de una cuenta corriente, además de las transferencias, es el cheque, que constituye un documento de naturaleza formal, que incorpora una orden o mandato de pago del librador (emisor del cheque) al librado (entidad bancaria) y la promesa al tomador (beneficiario del cheque).

La emisión y pago de los cheques están regidos por condiciones básicas:

- Para que el cheque se pueda hacer efectivo es preciso que el emisor del mismo haya situado previamente los fondos necesarios en poder del librado (banco).
- El cheque es un mandato de pago a la vista, por lo tanto, es exigible su pago en el momento de su presentación al librado.

Los cheques pueden emitirse bien *nominativos* (cuando figura la persona natural o jurídica que tiene derecho a cobrar el cheque) o bien *al portador* (en este caso es el portador el que tiene tal derecho). Asimismo, pueden ser *cheques cruzados* (dos líneas paralelas cruzan el cheque) en cuyo caso solo puede su poseedor cobrarlo mediante abono en cuenta. Los *cheques de gerencia* son los emitidos por el mismo banco contra sucursales u otros bancos.

Un *depósito o cuenta de ahorro* es un contrato prácticamente idéntico al depósito a la vista mediante cuenta corriente, con la única diferencia que se especifican las condiciones para hacer las extracciones de tal forma que estimule al ahorro por parte del cliente. Durante muchos años se generalizó su instrumentación por medio de la entrega al titular o titulares de una libreta de ahorro al realizar la primera imposición, en la que se anotan los sucesivos reintegros e imposiciones que se realizan en la cuenta, siendo, además, el título jurídico que justifica las cantidades entregadas y el derecho al reintegro del saldo disponible.

Una novedad en la cuenta de ahorro de muchos bancos a nivel mundial es la posibilidad de efectuar reembolsos por mediación de cheques para los cuales se entrega un talonario de cheques con cargo a la cuenta de ahorros.

El *marketing* bancario ha establecido diferentes tipos de cuentas de ahorro con el objetivo de dirigirse a distintos clientes potenciales, creando para cada segmento específico de demanda una modalidad de cuenta de ahorro.

Depósitos a plazo fijo y certificados de depósitos

El depósito a plazo fijo o a término es un contrato, nominativo e intransferible, por el que el depositante se compromete a mantener en la entidad bancaria hasta su vencimiento el monto del depósito.

El tipo de interés con el que se remuneran estos depósitos, dada su no disponibilidad hasta el momento del vencimiento, es mayor que el devengado

en las cuentas corrientes y de ahorro. En la fecha de vencimiento el banco devuelve al cliente la cantidad en depósito más los intereses correspondientes.

En caso de que en el momento de vencimiento el depositante no exprese su voluntad de cancelar la imposición se entiende que se renueva por el mismo nominal.

Una particularidad de este depósito es que los intereses no pueden acumularse. Estos deben ser abonados en una cuenta corriente, de ahorro o ser liquidados por caja. En algunos países, cuando se realiza una renovación automática del depósito, se acumulan en la cuenta los intereses ya devengados hasta ese momento, emitiéndose un nuevo depósito a plazo fijo por el importe total de la acumulación. No se permite el anticipo de intereses y solo se abonan de acuerdo con lo pactado entre las partes. En estos depósitos, como es lógico suponer, no se admite realizar abonos adicionales durante el periodo de vigencia. Sin embargo, puede hacerse simultáneamente otro depósito a plazo fijo por la cantidad deseada.

En los casos en que el cliente desea retirar el depósito o parte del mismo antes del plazo contratado o reducir su cuantía, el banco suele penalizar al cliente por la ruptura unilateral del contrato.

Hay que señalar que los depósitos a plazo fijo ofrecen una gran ventaja para las entidades bancarias, al no ser disponibles los depósitos hasta el vencimiento acordado, no precisando, por consiguiente, reservas en efectivo en previsión de posibles extracciones, como sucedería con las cuentas corriente y de ahorro.

Por su parte, para los clientes estos depósitos representan una inversión de relativamente alta rentabilidad y moderado riesgo, aunque la liquidez es baja.

Es bueno subrayar que el atractivo de rentabilidad para el cliente y de disponibilidad sin riesgo de reclamación para el banco se basa en la condición intrínseca de este producto bancario de no reintegrabilidad hasta el día de su vencimiento.

En Cuba se ofrecen depósitos a plazo fijo o a término. El cliente puede realizar extracciones en cualquier momento. En este caso el depositante pierde el derecho a cobrar los intereses correspondientes, sin recibir ninguna otra penalización adicional. Este procedimiento estimula los depósitos en los bancos comerciales por devengar más altos tipos de interés que los depósitos de ahorro y, por ende, coadyuva a la movilización de recursos financieros en la economía nacional a través del sistema bancario, objetivo de vital importancia para el país.

La baja liquidez de los depósitos a plazo fijo en el mundo hizo surgir un nuevo producto bancario: los *certificados de depósitos*.

Un certificado de depósito es un documento acreditativo de una imposición a plazo fijo emitido por una entidad bancaria y transmisible por endoso.

En ocasiones es necesaria la intervención de la entidad que hace uso del depósito. En el documento acreditativo figura el titular del depósito a plazo fijo, el vencimiento, el tipo de interés y la modalidad de pago de los intereses. De esta forma, si el depositante necesita liquidez antes del vencimiento del plazo fijado puede vender el certificado de depósito sin necesidad de cancelar el contrato de depósito a término subyacente.

El gran problema de los depósitos como producto bancario en Cuba está en las bajas tasas de interés que ofrecen, lo que desestimula al ahorro. Una de las acciones que debe priorizar el sistema bancario, que está en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, es la revisión de la estructura y cuantía de las tasas de interés.

Tipos de financiamiento crediticio

En el contexto global de cualquier economía se encuentran unidades económicas con excesos y déficit temporales de recursos financieros. Las unidades económicas con excesos temporales presentan un flujo de caja positivo como resultado de que sus ingresos son superiores a sus egresos en el periodo; mientras en las unidades deficitarias temporalmente, los ingresos corrientes no cubren las necesidades de desembolso en determinado lapso de tiempo. Ambas buscan el modo de equilibrar sus balances monetarios, rentabilizando sus excedentes o financiando su déficit con recursos ajenos.

Ante estas necesidades surgen los mercados financieros, mecanismos mediante los cuales oferentes y demandantes de recursos canalizan el ahorro hacia la inversión con la participación de intermediarios financieros que los ponen en contacto a través de activos financieros. Entre ellos, los créditos revolventes y los préstamos ocupan un lugar relevante.

El crédito revolvente es la autorización que otorga el banco, mediante contrato a un cliente, de disponer, hasta un límite prefijado, de recursos financieros en un tiempo determinado, el cual podrá ser utilizado parcial o totalmente. Se utiliza para necesidades de circulante y presenta gran operatividad.

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

Estas son algunas de las diferencias entre los créditos revolventes y los préstamos:

- En el crédito revolvente el banco pone a *disposición* del cliente hasta una determinada cantidad de dinero; el préstamo es la *entrega* de esa cantidad.

- Los créditos devengan intereses a favor del banco, solamente por la cantidad consumida o dispuesta en cada momento, y una comisión, con un porciento mucho menor que la tasa de interés, sobre la parte no dispuesta (diferencia entre el límite del crédito y la parte dispuesta). Sin embargo, el préstamo devenga intereses por la totalidad de la deuda pendiente (capital vivo), independientemente de que sea utilizada o no por el prestatario, o sea, en el préstamo el banco cobra intereses desde el momento pactado, aún en el caso de que el prestatario no haya aplicado de inmediato el financiamiento otorgado para cubrir las necesidades previstas.
- En el crédito revolvente la parte dispuesta por el prestatario puede aumentar, mantenerse o disminuir en el tiempo una y otra vez, ya que no exige reembolsos periódicos prefijados y se puede disponer del crédito las veces que se desee. En el préstamo la deuda pendiente nunca aumenta, generalmente disminuye, pues precisa la entrega de cantidades periódicas preestablecidas.
- El crédito revolvente se instrumenta a través de una cuenta corriente. Los préstamos, sin embargo, no tienen nada que ver con las cuentas corrientes, solo relacionándose con ellas (o con las cuentas de ahorro) en el momento de la anotación del cargo periódico establecido en el contrato de préstamo. Generalmente el financiamiento otorgado mediante el préstamo se acredita en una cuenta específica para ello, en la propia entidad bancaria que lo concede u en otra que indique el cliente.

Es importante resaltar que tanto los créditos (líneas de crédito revolventes) como los préstamos son anticipos de ingresos futuros de los clientes. El financiamiento bancario debe entenderse como un adelanto de flujos de caja futuros del cliente. Dicho de otra forma, el banco no puede otorgar un financiamiento basado solamente en las necesidades del cliente sino también y, sobre todo, en su capacidad de devolverlo en tiempo y forma a partir de los ingresos que generará en el futuro.

Línea de crédito revolvente

En el crédito los bancos ponen a disposición de sus clientes, mediante las cuentas corrientes, líneas de financiación en función de sus necesidades. Así se establecen las siguientes condiciones básicas:

- El cliente puede disponer del saldo de la cuenta corriente hasta cierta cuantía, denominada *límite de crédito*, movilizándolo mediante cheques, domiciliaciones, transferencias, pagos en efectivo, entre otros.
- El saldo comprendido entre cero y la cuantía del límite se denomina *saldo deudor* y expresa la evolución del financiamiento dispuesto por el cliente.

- El saldo de la cuenta puede superar el límite acordado con autorización por el banco explícita en el contrato y a niveles financieramente permisibles, motivado por fechas de valoración o por disposiciones reales de fondos, recibiendo entonces el nombre de *saldo excedido sobre el límite*.
- El cliente está autorizado a hacer ingresos a la cuenta cuando lo desee, por lo que la parte no dispuesta puede crecer e incluso los saldos de capitales pueden pasar a ser, en ocasiones, acreedores. En este último caso el banco pasa de prestamista a ser prestatario.

En correspondencia con las condiciones anteriores, en la cuenta corriente de crédito se pueden originar cuatro tipos de números comerciales:

- Por saldos dispuestos por debajo del límite.
- Por saldos a favor del cliente.
- Por saldos excedidos del límite.
- Por saldos no dispuestos.

Asimismo, estos saldos devengan diferentes intereses y comisiones:

- Intereses por disposiciones dentro del límite.
- Intereses a favor del cliente.
- Intereses por disposiciones superiores al límite.
- Comisión por no disposición.

Los intereses sobre las cuantías dispuestas dentro del límite y a favor del cliente son negociados y prefijados en el contrato del crédito.

Los saldos excedidos del límite devengan intereses muy superiores a los del crédito y deben ser explicitados en el contrato de la operación para recoger esta eventualidad. La esencia de la cuenta corriente de crédito debe admitir tal hecho. El tiempo de tramitación de la documentación de cobros y pagos, así como una imprevista demora entre los ingresos y egresos del cliente pueden conducir a la aparición de saldos excedidos en la cuenta.

En caso de no admitirse la disposición extralimite, el cliente pudiera verse en una situación financiera embarazosa, que incluso afecte su imagen ante sus proveedores y otros acreedores. Es por ello que el banco puede plantearse apoyar al cliente, permitiéndole disponer por encima del límite acordado. Por supuesto, tal situación debe estar acompañada por dos condicionantes: en primer lugar, el cliente debe sentirse penalizado por su falta de previsión y manejo de su circulante, lo que actuará como un instrumento que motive la elevación de la eficiencia en su gestión; en segundo lugar, estos excesos no pueden convertirse en una norma de actuación por parte del cliente, por lo que la entidad bancaria debe mantener un control estricto sobre estas eventualidades y tomar medidas pertinentes si llega a ser un hecho frecuente. En tal caso el banco tiene el deber de alertar al cliente, brindarle asesoría en su

gestión, ampliar la línea de crédito si estuviese fundamentada su necesidad, ofrecerle otros productos alternativos o rescindir el contrato si tales efectos fuesen resultado de una actitud irresponsable e ineficiente.

Por otra parte, se debe recordar que el prestatario debe pagar una comisión por no disposición. Esta comisión tiene el objetivo de penalizar al cliente por no disponer del crédito solicitado, así como remunerar mínimamente a la entidad bancaria por los fondos que pone a disposición del mismo. Esta comisión, frecuentemente, se calcula como un porciento sobre el saldo medio no dispuesto en el periodo, o sea, en el momento de la liquidación de intereses (mensual, trimestral, semestral u otro) se calcula el saldo medio ponderado no dispuesto del periodo y se le aplica al mismo el porciento establecido por esta comisión. La ponderación se realiza tomando en cuenta la cuantía de los saldos no dispuestos y los días en que se mantuvieron esos saldos.

En cuanto a la instrumentación de la línea de crédito, la operatoria suele comenzar con el cargo de la comisión de apertura y otras que se estipulen. Las operaciones de entradas y salidas se registran de forma similar a la cuenta corriente de depósitos a la vista, solo que en este caso los saldos de capital deben ser mayoritariamente deudores, o sea, a favor del banco.

Cada movimiento en la cuenta sirve para determinar los días que se ha mantenido el saldo, originando con ello los números comerciales del saldo dispuesto precedente (saldo dispuesto por cantidad de días mantenido, dividido entre 100). De la misma forma se calculan los números comerciales originados por saldos que exceden el límite y por saldos acreedores (a favor del cliente).

Para la liquidación de intereses se procede a la separación de los tres posibles saldos de capitales (deudor, acreedor y excedido) y sus correspondientes números comerciales, aplicando a cada uno su tipo de interés. Para esto se puede utilizar el método directo, aplicando al número comercial de cada saldo, generado por los movimientos de cuenta, el tipo de interés nominal dividido entre los días del año y luego sumar los intereses devengados por cada saldo. También puede realizarse la liquidación mediante el método hamburgués, sumando los números comerciales de cada tipo y aplicándoles el tipo de interés nominal correspondiente, dividido entre los días del año.

Se debe tener en cuenta que aquí se habla de "intereses nominales" y "días del año" por ser esta la forma más habitual de expresar las condiciones del crédito. Sin embargo, pudieran utilizarse, por ejemplo, intereses trimestrales, en este caso a los números comerciales se le aplicaría el tipo de interés dividido entre los días del trimestre.

Existen también créditos no revolventes. En ese caso el cliente, durante el plazo de vigencia del contrato, puede disponer discrecionalmente del financiamiento hasta el límite autorizado y hacer liquidaciones parciales o

totales. De esta forma puede disponer una y otra vez del crédito siempre que los saldos deudores no sobrepasen el límite fijado.

En el caso de créditos no revolventes, el crédito se agota por la simple disposición que de él haga el cliente y cualquier cantidad que se reembolse al banco se entenderá como abono del saldo, sin que el acreditado tenga derecho, una vez que ha dispuesto del crédito, a volver a disponer del mismo, aunque no haya vencido el plazo pactado en el contrato.

Préstamo bancario

En la práctica internacional actual se utilizan diferentes métodos para la amortización de los préstamos bancarios, o sea, para la devolución o reembolso de todo o parte del principal tomado y el pago de los intereses.

Dentro de los métodos de amortización se distinguen los de *cuotas constantes y cuotas variables*. Denominamos *cuotas* a los pagos periódicos que realiza el prestatario en contraprestación por el capital tomado en préstamo. Las cuotas pueden incluir tanto la parte destinada a reducir el capital vivo (cuantía de capital que queda pendiente de reembolsar al banco en un momento dado), como la parte de los intereses por la deuda que aún se mantiene. A la cuota de amortización y de intereses se le llama también *término amortizativo.* Así, los términos amortizativos, según el método utilizado, pueden incluir tanto la cuota de amortización (reembolso de parte del capital prestado, sin incluir intereses) como la cuota de intereses (cuantía de intereses a desembolsar en un momento dado) o contener solo una de estas.

Por otra parte, existen préstamos con intereses pospagables, esto es, pagaderos por periodos vencidos, y préstamos con intereses prepagables o anticipados que se materializan con anterioridad a su generación real, ya que se deducen directamente del nominal solicitado, recibiendo en el momento de otorgamiento del préstamo una cantidad inicial inferior a la cuantía solicitada, deducidas comisiones y corretaje.

A continuación, se explica la esencia y operatoria de amortización de las variantes de préstamos más utilizadas en la práctica.

Método americano

Consiste en una operación de amortización en la que al final de cada periodo de liquidación se pagan exclusivamente los intereses devengados en el mismo, mientras que la amortización del principal se efectúa al vencimiento de la operación. Por este motivo el término amortizativo durante todos los periodos del préstamo coincide con las cuotas de intereses de cada uno de los periodos, ya que estas cuantías constituyen su único componente durante toda la vida del préstamo. Sin embargo, el término del último pe-

riodo, coincidente con el vencimiento del préstamo, está constituido por la cuota de intereses más una cuota de amortización que equivale al principal tomado en préstamo al inicio de la operación.

Merece destacarse que la cuantía de los intereses siempre es la misma durante todos los periodos del préstamo, al aplicarse el tipo de interés a una cifra de capital vivo que se mantiene inalterable.

Método francés

Se trata de realizar la amortización del préstamo a través de cuotas constantes, idénticas para cada uno de los periodos de liquidación. El capital que se otorga al inicio se va amortizando mediante cuotas de amortización crecientes, en base a una progresión geométrica de razón $(1 + i)$. Las cuotas de interés por el contrario van decreciendo a medida que se avanza en la vida del préstamo. Sin embargo, la suma de las cuotas de amortización y de intereses tiene que ser igual a la cuota o término amortizativo, el cual se calcula de antemano.

La cuantía de intereses se determina aplicando el tipo de interés al capital vivo en cada momento y la cuota de amortización como la diferencia entre el término amortizativo y la cuota de interés. El capital vivo se calcula como el capital vivo en el periodo anterior menos la parte que se ha amortizado durante ese periodo.

Método de cuotas de amortización constantes

En este método las cuotas o términos amortizativos son variables y lo que permanece constante a lo largo de la vida del préstamo son las cuotas de amortización, la que se obtiene dividiendo el principal del préstamo entre la cantidad de periodos de liquidación. Los intereses de cada periodo se obtienen aplicando la tasa de interés al capital vivo en cada periodo. Así, a medida que las cuantías del capital vivo van disminuyendo las cuotas de intereses y los términos amortizativos se hacen menores.

Descuento bancario

El descuento bancario es una operación financiera contractual, por la cual la entidad bancaria anticipa el importe de un título de crédito aún no vencido que el cliente tiene frente a un tercero, a través de la cesión al banco del crédito, previa deducción de un descuento, cuya cuantía depende del tiempo que media entre el momento de la entrega del anticipo y el vencimiento del financiamiento.

Pero antes de estudiar las particularidades y operatoria de los descuentos bancarios es conveniente repasar las características fundamentales de los

títulos de crédito más utilizados en la práctica mundial y sobre los cuales se sustenta este producto bancario: las letras de cambio y los pagarés.

La letra de cambio es un documento formal, con fuerza legal, que contiene un mandato de pago. Este documento es emitido por una persona denominada "librador" y va dirigida a otra llamada "librado", a la que se pide pague una cantidad determinada de dinero a una tercera persona, el "tomador". El librador emite la letra y se la entrega al tomador, quien la presenta al librado para su aceptación. En la fecha de vencimiento de la operación el tomador presenta la letra al librado para el cobro de la misma.

En una operación comercial, donde se acuerda una venta a crédito, la utilización de la letra de cambio permite al vendedor obtener liquidez inmediata, pues este efecto puede ser convertido en dinero, entre otras formas, a través del descuento bancario. Por su parte, la existencia de las letras y pagarés facilita a los compradores la negociación de créditos comerciales, puesto que los vendedores no ven disminuida su liquidez. Además, a los efectos comerciales, por su fuerza legal, representan una garantía más sólida que las simples cuentas por cobrar sin respaldo documentario formal.

La letra es un documento con formalidades muy rígidas que responden a los requerimientos legales de cada país. En Cuba, la normativa vigente requiere que, para surtir efecto legal, la letra de cambio debe contener: la denominación de letra de cambio, el mandato de pagar una suma determinada, lugar y fecha de libramiento, fecha de vencimiento, nombre del librado y del tomador, y nombre y firma del librador.

Las letras pueden estar domiciliadas en una entidad bancaria, elegida por el librado, constando en el documento el nombre de la misma y la cuantía en que deberá ser adeudado el importe del efecto. Quiere decir que al vencimiento el tenedor de la letra puede dirigirse directamente al banco domiciliatario para exigir el pago de la misma.

La letra de cambio puede librarse: a una fecha fija, a un plazo contado desde la fecha de emisión, a la vista y a un plazo contado desde la vista. La letra a fecha fija o a un plazo desde la fecha de emisión no necesitan comentario alguno. La letra de cambio a la vista será pagadera a su presentación al librado, avalista u otro obligado. El vencimiento de una letra a un plazo desde la vista se determina desde la fecha de aceptación o del protesto por no haberse aceptado por el librado.

En una letra de cambio pagadera a la vista o a un plazo desde la vista, el librador podrá disponer que la cantidad correspondiente devengue intereses. El tipo de interés anual deberá indicarse en la letra y los intereses correrán a partir de la fecha en que se libra el efecto, mientras no se indique otra fecha. En el caso de una letra a fecha fija o a un plazo desde la fecha es usual incorporar los intereses en el nominal del efecto.

Las letras pueden ser transferibles mediante endosos, siempre que estén expedidas a la orden. El endoso se efectúa mediante requisitos formales reflejados en la propia letra. Si el efecto es "no a la orden", la transmisión de la letra debe hacerse mediante cesión ordinaria. La diferencia entre el endoso y la cesión es que en la segunda el cedente queda completamente desligado de la obligación derivada del documento, mientras que el endoso obliga solidariamente al endosante.

El librador o el tomador de una letra puede presentarla a la aceptación del librado, la cual se escribe en el propio documento, mediante la palabra "acepto" y va firmada por el librado. Por la aceptación, el librado se obliga a pagar la letra a su vencimiento.

El pago de una letra puede garantizarse mediante aval. Esta garantía puede presentarla un tercero o también un firmante de la letra y se escribe en el documento mediante las palabras "por aval". El avalista responde de igual manera que el avalado ante las obligaciones de la letra.

La acción cambiaria de la letra al vencimiento puede ser directa contra el librado o sus avalistas o de regreso contra cualquier otro obligado. Los que hubieren librado, aceptado, endosado o avalado una letra de cambio responden solidariamente frente al tenedor. El portador tiene derecho a proceder contra todas estas personas, individual o conjuntamente, sin que le sea indispensable observar el orden en que se hubieren obligado.

La falta de pago debe hacerse constar mediante protesto notarial, levantado en los términos que dicte la legislación de cada país. Mediante la cláusula de "devolución sin gastos" o "sin protesto", el librador, el endosante o sus avalistas pueden dispensar al tenedor de hacer que se levante protesto notarial, sin eximirlo de las presentaciones y comunicaciones establecidas por la ley. En el caso de una letra "sin protesto", el tenedor puede realizar las gestiones de cobro acostumbradas sin llegar al protesto ante notario. Cuando la letra es declarada "sin gastos", el tenedor está obligado a devolver la letra, en caso de no cobrarla en la fecha del vencimiento, al endosante o al librador.

El desarrollo de las relaciones financieras a nivel mundial ha repercutido sobre el desarrollo de las letras de cambio. Durante mucho tiempo la letra se concibió solo como un título eminentemente causal, es decir, como título que funciona en íntima conexión con el contrato, generalmente de compra-venta, que motiva su emisión, siendo la letra un medio de garantizar de modo especialmente riguroso el pago de una deuda. En la actualidad la letra, además de amparar las operaciones comerciales, se concibe como una promesa abstracta de pago frente a cualquier tenedor. Así, en muchas ocasiones, la obligación cambiaria puede estar desconectada de su causa y la fuerza de la letra no deriva del contrato que haya podido originar su emisión, sino del

hecho de que su redacción en la forma legal crea de por sí una apariencia que hay que respetar en honor a la seguridad de las relaciones financieras.

Así, nacen letras de cambio que se consideran activos financieros. Como tales se consideran las letras libradas por entidades bancarias a su propia orden y a cargo del cliente, que estos bancos ceden a terceros. El banco emite (es el librador) una letra contra un cliente (librado) que necesita fondos y el tomador de la letra es el propio banco (el librador es a la vez el tomador). El banco endosa la letra a un segundo cliente, que es quien busca una inversión y le proporciona fondos al primero o puede que el banco no endose la letra sino proporcione él mismo la financiación al cliente, con lo cual la letra serviría de garantía de la operación.

Otra variante de las letras son los efectos de propia financiación de las entidades bancarias. En este caso el banco libra una letra contra sí mismo (coinciden las figuras del librador y librado) a favor de un cliente, que es el tomador. Asimismo, el Estado emite Letras de Tesoro como vía de financiación a corto y mediano plazo. Estos activos financieros se pueden comprar y vender en los mercados monetarios secundarios.

El pagaré, por su parte, es un compromiso, una promesa de pago de una cantidad a un tercero, en una fecha y lugar determinados. Dicho de otra forma, es un documento en virtud del cual una persona (emisor), natural o jurídica, se obliga a satisfacer a otra (tomador) en determinada suma de dinero en un plazo prefijado.

El pagaré, a diferencia de la letra de cambio, carece de librado, no contiene ningún mandato de pago y no admite aceptación. Sin embargo, se subordinan a las mismas normas legales que las letras de cambio en lo referido al endoso, vencimiento, procedimientos de pago, acciones por impago y demás regulaciones. El emisor o firmante de un pagaré queda obligado de igual manera que el librado-aceptante de una letra de cambio.

Aun cuando pueden ser avalados por bancos, lo normal es que los pagarés no posean ningún tipo de aseguramiento, excepto la buena fe y reputación del firmante, por lo que su riesgo depende directamente de la seguridad y solvencia del emisor.

El pagaré puede ser usado, con la misma intención de la letra, en las operaciones comerciales y también en las relaciones financieras. Entre estas últimas, por ejemplo, los bancos, al conceder un préstamo, pueden obtener del prestatario un pagaré a la orden del banco, que se aplicará a la cancelación del préstamo el día de su vencimiento. Los pagarés pueden también ser emitidos por empresas de reconocida solvencia o por el Estado, como activos financieros, a través de los cuales obtener financiamiento temporal.

Volvamos ahora al tema del *descuento bancario*, el cual está conformado por dos flujos de capitales:

- El primero se denomina "efectivo" y tiene su vencimiento en la fecha que se realiza el descuento. Es el importe que recibe el cliente, descontando del principal del título el descuento bancario y otros gastos.
- El segundo capital es el "nominal" del título, el que se obtiene en la fecha de vencimiento del crédito. Si la operación llega a buen fin, este importe lo recibe el banco, obteniendo como compensación de sus servicios un margen comercial igual a la diferencia entre el nominal y la suma anticipada.

Existen diversas clases de descuentos bancarios. En primer lugar, cabe distinguir entre descuento de efectos comerciales y descuento financiero.

El *descuento comercial* es aquel que realizan las entidades bancarias mediante libramiento o endoso a su nombre, de efectos comerciales, tales como letras de cambio, pagarés y otros efectos, creados para movilizar el precio de las operaciones de compraventa de bienes o prestación de servicios. El efecto comercial, instrumento representativo de un crédito con terceros, es cedido al banco por el tomador (o por el cedente si el efecto se había endosado). El descuento de efectos comerciales representa una forma de financiar al vendedor en operaciones de compraventa con aplazamiento del pago.

El *descuento financiero* se asienta en el anticipo de un crédito puro concedido por el banco a su cliente, que en este caso es el aceptante del efecto. Es una operación de financiación de la actividad productiva o comercial del cliente a corto plazo, o sea, es una modalidad de préstamo bancario. La entidad bancaria y el cliente pactan la entrega de un capital inicial (el efectivo del descuento) con el compromiso de devolver un capital final (el nominal del efecto) cuando llegue la fecha del vencimiento. El capital prestado es el efectivo y su amortización se realiza con un pago único, que se corresponde con la suma del capital prestado más los intereses. El librador del efecto es el propio banco y el librado es su cliente. La firma de un efecto en esta operación de financiación es la garantía que recibe la entidad bancaria.

En el descuento comercial el banco actúa como intermediario entre el tomador (una tercera persona) y el librado. Así, el feliz término de la operación depende, ante todo, del librado, que debe realizar el pago en la fecha del vencimiento; en segunda instancia, del cliente, quién responde en caso de impago por parte del librado.

En el descuento financiero la operación se realiza solo entre dos sujetos, el banco (librador-tomador) y el cliente (librado), respondiendo por el pago solo este último.

Por esto es importante la distinción entre estas dos modalidades de descuento. En el descuento comercial el análisis de riesgo de la entidad bancaria debe ir dirigido, sobre todo, al librado del efecto, aunque también se analice

la situación financiera del cliente, mientras que en el descuento financiero el análisis de riesgo tiene que ser solo al cliente y mucho más riguroso con este, pues es el único garante de la operación.

Factoraje

El factoraje o como se conoce por su traducción del inglés *factoring* es un contrato mediante el cual una de las partes (el cedente) cede a la otra (factor) sus créditos comerciales (respaldados por facturas o efectos comerciales) frente a un tercero, con el objetivo de que el factor (entidad bancaria o empresa de *factoring*) realice todos o algunos de estos servicios: gestión de cobros, administración de las carteras de clientes, cobertura de riesgos y financiación. Detengámonos en cada uno de estos servicios ofrecidos, de forma aislada o conjuntamente, por el factor.

La *gestión de cobros* es una de las tareas más onerosas de las empresas, tanto por lo costoso de su ejecución como por las pérdidas que su incorrecta realización supone para la entidad. La venta aplazada a un cliente exige su posterior seguimiento, control y procedimientos de recuperación, por lo que la empresa debe dedicar una serie de recursos humanos, materiales y financieros para estos fines. Si los clientes pertenecen a plazas diferentes al de la empresa otorgante del crédito, esta actividad se hace más costosa y compleja.

Al contratar la empresa los servicios de factoraje, el factor es el que se encarga de cobrar a su vencimiento los créditos cedidos (documentados en cualquier forma admitida en derecho: facturas, letras de cambio, pagarés y otras contempladas en la legislación de cada país), asumiendo el costo íntegro de la gestión de cobro y su recuperación. Por lo general, el cedente comunica a sus clientes la existencia del contrato de factoraje, haciéndoles saber a quién deben efectuar los pagos de las facturas y efectos.

El cedente no garantiza la solvencia del deudor, pero responde ante el banco o la empresa de factoraje de la legitimidad del crédito concedido. Por su parte, el factor asume la titularidad de los créditos, sustituyendo la figura del cedente.

Es importante señalar que en el factoraje no se admiten todos los documentos de pago que se propongan. El servicio de factoraje fundamenta gran parte de su negocio en el conocimiento de la capacidad de pago de los titulares de las deudas y si se prevé que un cliente no va a pagar, no debe darse crédito alguno por él cuando se establezca el acuerdo preliminar de volumen máximo por cliente.

Por la economía de escala que desarrollan los bancos por el servicio de factoraje (diversidad de deudores de diferentes clientes en una misma plaza), infraestructura creada para la gestión de cobros y la especialización que alcanzan en esta actividad, en muchas ocasiones es más barato para las

empresas utilizar los servicios de factoraje que asumir por ellas mismas la gestión de cobros.

Un sistema eficaz de gestión de cobro es fundamental para la salud financiera de las empresas, por estas razones:

- Minimiza el crédito que la empresa concede a sus clientes.
- Garantiza un seguimiento puntual de los vencimientos, lo que minimiza las demoras en los cobros e impide que los compradores se financien a costa de los vendedores al retrasar voluntariamente sus pagos.
- Supone la puesta en marcha de una gestión jurídica que reduzca al máximo los impagos.
- La disminución de los ciclos de cobro reduce las necesidades de financiamiento adicional de la empresa por vías más costosas o el costo de oportunidad, por no poder invertir el dinero inmovilizado en cuentas por cobrar.

El servicio de administración de las carteras de clientes, dentro del *factoring*, incluye: estudio y clasificación de la clientela, mejora de la calidad de la cartera de clientes e información sobre la situación de los créditos.

En cualquier empresa debe existir un dispositivo que decida si se debe atender o no un determinado pedido y otorgar o no un crédito comercial. Para dar respuesta a estas interrogantes se requiere de la obtención de información sobre los deudores. Así, la empresa se ve obligada a solicitar esta información a entidades especializadas o a buscarla por cuenta propia, y a realizar el estudio y la evaluación de los riesgos de clientes. Ambas acciones suponen un costo no despreciable para la entidad. Por otra parte, las decisiones, en un entorno cada vez más competitivo, deben ser rápidas, ya que un retraso en ellas puede significar la pérdida de un buen cliente y, a la vez, técnicamente fundamentadas, pues la superficialidad en la toma de decisiones puede conllevar a la empresa a situaciones financieras no deseables. La agilidad y eficacia de las decisiones no siempre están al alcance de las medianas y pequeñas empresas.

Con el factoraje la empresa puede ceder todas esas tareas al factor que, si actuara como tal un banco, cuenta con amplias fuentes de información y una infraestructura adecuada para ajustar con mayor rapidez y fiabilidad sus decisiones. Dado el acceso de la empresa a una mayor información y evaluación de riesgos, la cartera de clientes gana en calidad, existiendo la posibilidad de eliminar a los clientes morosos y mal pagadores, y dimensionando correctamente el crédito comercial de cada uno de los clientes a los que se les concede un aplazamiento de pago.

Cualquier venta a crédito conlleva un riesgo: que el comprador no cumpla con su obligación de realizar el pago de la deuda a su vencimiento. Puede

que el deudor realice el pago con posterioridad a la fecha de vencimiento. En ocasiones el vendedor tiene la posibilidad de que esa demora no suponga un costo adicional y una financiación gratuita al comprador, imponiendo intereses por mora al deudor. Sin embargo, muchas veces esto no es posible y el vendedor se ve obligado a soportar los intereses que debe pagar a su banco por la imposibilidad de reducir su endeudamiento o, en el mejor de los casos, dejar de recibir los ingresos que la colocación de esa tesorería podría reportarle. Otra situación es que el impago sea definitivo, lo que puede colocar al vendedor en una situación financiera nada envidiable. ¿Cómo cubrirse de este riesgo? El servicio de cobertura de riesgos mediante el factoraje, que puede no ser total, sino hasta un porcentaje previamente pactado del impago, ofrece, además, la gestión total de los cobros, otros servicios financieros y una liquidación inmediata.

Es importante señalar que la cobertura de riesgos de impago no significa en modo alguno que el banco extienda esa cobertura a cualquier situación de falta de pago, sino solamente a aquellas en las que el impago tenga su causa en la insolvencia del deudor, o sea, en el déficit temporal o definitivo de tesorería que impida al deudor atender sus obligaciones de pago. Así, el banco no asume impagos que tengan su origen en errores de facturas o defectos en las mercancías vendidas.

Aquí es necesario puntualizar que la cesión de créditos a un banco mediante el factoraje puede realizarse con o sin recurso, dependiendo de si asume o no los riesgos de impagos, lo cual da lugar a la distinción entre:

- *Factoraje con recurso:* en esta modalidad la entidad de factoraje no asume los riesgos de la operación y en caso de impago de los créditos cedidos puede ejecutar la vía de regreso frente al cedente. En el caso de que se produzca demora en el pago de alguna factura o efecto, la empresa de factoraje tiene la facultad de exigir al vendedor la devolución del pago anticipado si este ha sido ya efectuado.
- *Factoraje sin recurso:* es en la práctica internacional la modalidad más utilizada y supone la asunción total o parcial de los riesgos por la empresa de factoraje. Esto no significa que el crédito se abone totalmente al cedente o que se conceda un anticipo cualquiera en firme, sin posibilidad de recuperación en contra del cedente, pues, si se produjese un impago por el deudor, total o parcialmente, por causas derivadas de defectos en la calidad o cantidad de las mercancías, el banco no soporta el impago. Es preciso puntualizar que el factor selecciona los documentos sobre la base del riesgo que supone el deudor.

A petición del vendedor, en cualquier momento en que se encuentre entre la cesión del crédito y la fecha de su vencimiento, el banco puede anticipar

el importe correspondiente al crédito cedido, o sea, pagar al vendedor antes de cobrar la deuda del comprador. En este servicio del factoraje, el financiamiento otorgado al vendedor no está en función de su solvencia, sino que atiende también a la situación financiera de sus compradores, o sea, el riesgo otorgado a una empresa vendedora es la suma de los importes de los riesgos consentidos a sus compradores.

El factoraje, en su modalidad más generalizada, comprende todos los servicios anteriormente mencionados. Sin embargo, puede limitarse a uno o varios de los servicios, por ejemplo: gestión de cobro sin cobertura de riesgo ni financiación; gestión de cobro, administración de cartera y cobertura de riesgo; cobertura de riesgo y financiación (la gestión de cartera y la gestión de cobro quedan en manos del vendedor), entre otros.

Arrendamiento financiero

En términos generales se entiende por arrendamiento al acto por el que una empresa (arrendadora) concede a otra (arrendataria), el uso de un determinado bien en un periodo de tiempo, según el caso, sin participar en su explotación y gestión, a cambio de ciertas prestaciones que se señalan en un contrato peculiar y específico.

El contrato de arrendamiento financiero constituye un instrumento jurídico que permite trasladar cargas financieras inmediatas de la adquisición del bien o bienes que el usuario precisa, a un tercero, o sea, al banco que ofrece el arrendamiento.

El contrato de arrendamiento financiero está catalogado como una operación financiera compleja cuya información, perfección, ejecución y conclusión discurren como un todo integrado por diversas fases con diferentes valoraciones jurídicas, por lo que la naturaleza jurídica del arrendamiento depende de la estructura de la operación en la práctica del negocio. Es decir, es un contrato que tiene como objeto la cesión del uso de bienes, ya sean muebles (maquinarias o vehículos) o inmuebles (una nave industrial o una oficina), que la entidad de arrendamiento ha adquirido con esta finalidad para el cliente que contrata el *leasing*, según las especificaciones del futuro usuario, siendo la característica específica de esta operación la opción de compra.

Mediante el arrendamiento financiero se pueden financiar inversiones de carácter permanente, que pueden contratarse durante un periodo de tiempo, evitando la necesidad de comprometer fondos en el momento de adquirir el uso del bien. Por lo tanto, el arrendamiento financiero se basa en la separación, a los efectos jurídico-económicos, entre la propiedad de un bien y su uso. Debe identificarse no solo como una alternativa más entre la gama de opciones que se le presentan a la empresa a la hora de decidir la financiación de sus activos fijos, sino también como una fuente de recursos financieros.

El arrendamiento financiero se puede definir como una operación en donde una empresa arrendadora, que puede ser un banco, adquiere un bien mueble o inmueble, a petición del arrendatario, para el posterior uso y goce de este último, a través de un compromiso contractual de arrendamiento por un periodo de tiempo determinado. En ese contrato, el arrendatario se obliga al pago de una remuneración, que incluye desde el punto de vista del arrendador, el beneficio propio, amortización del precio y otros gastos en que incurra. Además, al término del contrato existen diferentes opciones para el arrendatario, entre ellas: adquirir el bien, sustituirlo por otro o prorrogar el contrato en nuevas condiciones.

Desde el punto de vista del arrendatario, el arrendamiento a largo plazo, por la posibilidad de uso del bien, es similar a comprar un equipo con un préstamo. Por lo tanto, los periodos de contrato de arrendamiento son comparables a los que el banco puede arreglar con un préstamo. Los bienes objeto del arrendamiento financiero pueden ser bienes de producción, bienes de equipo o bienes de consumo duradero. No obstante, su principal uso es la financiación a largo plazo de bienes de equipo.

Las ventajas del arrendamiento financiero son:

- El arrendatario puede seleccionar el bien, así como el proveedor y la moneda en que desee celebrar el contrato.
- Desde el punto de vista del flujo de efectivo es una ayuda importante para los recursos de la empresa, debido a que no se efectúan desembolsos importantes o enganches (entradas). Carencia de inversión inicial al no tener que pagarse una entrada.
- Representa una "financiación a medida" negociable entre arrendador y arrendatario.
- La sustitución de la compra por el arrendamiento supone un gran alivio financiero, pues se dispone del activo necesario para su utilización sin disposición previa de fondos y sin necesidad de ser propietario. Permite la creación de una fuente de financiación alternativa frente a las tradicionales.
- Liberación de otras fuentes de crédito tradicionales tales como proveedores, instituciones de créditos, entre otros.
- Permite la expansión de la empresa en inversiones rentables y necesarias para su desarrollo.
- Hace posible la adecuación entre la depreciación económica y la contable, dado que se pueden adaptar los pagos del contrato de *leasing* a la vida útil del bien y acompasar ambos ritmos. En su aspecto financiero implica adaptar los pagos de las cuotas a los ingresos que previsiblemente se van a obtener con la incorporación del bien al proceso productivo.
- En muchas ocasiones una operación de *leasing* puede efectuarse con una mayor rapidez que la tramitación de un préstamo bancario.

Forfaiting

Es un contrato mediante el cual la empresa exportadora vende en firme (sin recurso) a una entidad bancaria un documento de pago internacionalmente aceptado, letra de cambio o pagaré, que reconoce un derecho de cobro originado en una operación de compra-venta internacional. El *forfaiting* se suele utilizar en transacciones con países con un elevado riesgo. Debido a este elevado riesgo, la entidad financiera que adquiere los efectos financieros exige normalmente que estos vayan avalados por el banco del importador o una tercera institución.

El *forfaiting* es una alternativa utilizada en el financiamiento del comercio exterior, relacionada con las operaciones de importación y exportación. El banco compra sin recurso un documento de crédito, regularmente letras de cambio y pagarés. En el caso de impago del documento, la empresa cedente no debe hacer frente al pago. Representa un descuento sin recurso contra el cedente de efectos comerciales.

El *forfaiting* presenta ciertas similitudes con el *factoring* y el descuento simple de letras, aunque también tiene ciertos rasgos distintivos:

- En el *forfaiting* y el descuento simple se ceden letras de cambio o pagarés, mientras que en el *factoring* generalmente se ceden facturas.
- En el *forfaiting* el exportador siempre vende en firme este documento (sin recurso), por lo que en caso de impago es la entidad financiera quien asume la pérdida (es la esencia de esta modalidad), mientras que en el *factoring* la venta del documento es uno de los servicios que se pueden contratar, pero no es obligatorio. El descuento de letras de cambio también puede ser con o sin recurso.
- Mientras que en el *forfaiting* las letras de cambio y pagarés suelen tener vencimiento a medio/largo plazo (puede llegar hasta cinco años), en el *factoring* las facturas suelen ser a corto plazo. Los descuentos de letras generalmente son a corto plazo.
- En el *forfaiting* las cesiones suelen ser de un número reducido de efectos, de muy elevada cuantía y de pocos clientes, mientras que en el *factoring* las cesiones son de numerosas facturas, de importe unitario reducido y de muchos clientes.

Las ventajas que ofrece el *forfaiting* son:

- Cobro al contado.
- Eliminación del riesgo de tipo de cambio.
- Eliminación del riesgo de impago.
- Simplicidad en la gestión administrativa de las ventas en el exterior, ya que la gestión de cobro es asumida por la entidad financiera.

Otros servicios bancarios

Tarjetas de crédito y débito

La modernización tecnológica ha llegado también a las entidades bancarias, en aras de lograr una mayor rapidez y comodidad en las operaciones con los clientes. En el caso de la banca comercial cubana, uno de los aspectos donde más claramente se observa esta evolución tecnológica es en la utilización de tarjetas y en la aparición de cajeros automáticos.

Las tarjetas de crédito surgen en el siglo XX en Estados Unidos, expedidas por algunos hoteles con las que sus clientes podían pagar sus gastos de hospedaje. Dinners fue la primera tarjeta de pago que apareció en el mundo, en la década de los años cincuenta del siglo XX, creando un medio de pago que evita llevar dinero en efectivo. Con las tarjetas se puede:

- Comprar bienes y servicios en los establecimientos adheridos a las distintas redes.
- Disponer de efectivo en cajeros automáticos y en las oficinas de las distintas redes.

Las tarjetas representan un rectángulo de material plástico cuyo diseño se adapta a la imagen de la entidad emisora. En ocasiones se asocian dos o más entidades para su emisión. Generalmente, en el anverso, además de la imagen de las entidades emisoras y el nombre y apellidos del titular, figura el número de identificación del emisor y el titular de la tarjeta mediante caracteres o clave numérica. En el reverso, el número de oficina, fecha de caducidad y nombre del titular. Para hacer funcionar la tarjeta en cajeros o comercios es necesario, después de introducirla, teclear en el aparato una clave secreta que solo debe saber el poseedor de la tarjeta. Las tarjetas emitidas por una entidad pueden operar en todos los sistemas y medios con los que tenga establecido el convenio.

En la actualidad internacional existen tarjetas de crédito, tarjetas de débitos, tarjetas de créditos y débitos, tarjetas de compra, tarjetas de viaje y ocio, tarjetas oro, entre otras. Las tarjetas internacionales más utilizadas son las de Visa y MasterCard. En Cuba se usan las tarjetas Red.

Las tarjetas de crédito son documentos personales extendidos por bancos, entidades financieras o establecimientos comerciales que facultan a su titular para comprar o utilizar servicios hasta un tope y sin desembolso inmediato en los establecimientos que aceptan el sistema. El poseedor paga con posterioridad a la entidad emisora de la tarjeta, la cual, en el intervalo entre la compra y el pago del cliente, se encarga de reembolsar la suma adecuada al vendedor.

Las formas de pago con tarjetas de crédito, generalmente, son el pago total mensual, pago fraccionado en cuotas porcentuales mensuales y pago

fraccionado en cuotas fijas mensuales. El tiempo de aplazamiento de los pagos se negocia entre el cliente y la entidad emisora de la tarjeta y queda establecido mediante contrato. Luego, las operaciones que se realizan a pago aplazado mediante la tarjeta se realizan siempre y cuando no esté agotado el límite de la cuenta de crédito. El titular puede disponer siempre de la diferencia entre el límite concedido y la cantidad ya dispuesta.

Las tarjetas de crédito, contablemente, tienen la consideración de una cuenta de crédito, sin comisión de disponibilidad, con adeudos periódicos (compras o disposiciones de efectivo) y abonos correspondientes a las amortizaciones mensuales. Mensualmente se procede al adeudo automático de la cuota correspondiente en la cuenta de pasivo vinculada a la cuenta de crédito, contando los días naturales transcurridos.

El negocio de las tarjetas de crédito en el mundo está dominado por dos grandes redes: Visa y MasterCard, organizaciones comerciales a las cuales se afilian los bancos que emiten las tarjetas.

Las tarjetas de débito son documentos similares a las tarjetas de crédito, excepto por el hecho de que no conceden crédito a su poseedor, solo sirven para obtener dinero o compra sin aplazamiento de pago. El importe del desembolso se carga directamente en la cuenta de depósitos del titular de la tarjeta. Las ventajas de las tarjetas son:

- Seguridad, pues evita llevar grandes cantidades de dinero al titular.
- Posibilidad de comprar a crédito.
- Para el comerciante, las tarjetas le permiten elevar las ventas y asegurar el cobro, garantizado por la entidad emisora.

Cajeros automáticos

Las máquinas de cajeros automáticos son cajas permanentes que ofrecen un conjunto de servicios a los que el cliente puede acceder mediante la introducción de los soportes magnéticos establecidos por las entidades bancarias en terminales de autoservicios automáticos.

Domiciliación de pagos y nóminas

Este servicio consiste en atender, por cuenta del cliente, los recibos, efectos y cualquier otro pago que sea autorizado por los titulares de cuentas de pasivo y de crédito. Dentro de estos pagos se distinguen los que son sistemáticos: cobro de teléfono, electricidad, gas, agua, entre otros.

Además, la domiciliación de nóminas, o sea, el abono de haberes en cuenta a clientes, se incrementa día a día por suponer una agilización del proceso administrativo para las empresas, así como un método de cobro seguro y cómodo para sus empleados y pensionistas. Los clientes de la

entidad bancaria que han abierto cuenta a su nombre para la percepción de sus salarios y pensiones, los reciben mediante cheques, transferencias, tarjetas de débito, entre otros, para esto, la empresa u organismo pagador debe facilitar al banco los listados con los importes, la cuenta, el domicilio, entre otros datos del beneficiario.

Depósitos en cajas de seguridad

Consiste en la conservación y custodia de valores, para esto se habilitan cajas de seguridad. La función es doble: por un lado, se incrementa la seguridad en la posesión de objetos de valor (joyas, documentos, títulos, valores, entre otros) y por otro lado el usuario puede mantener en secreto la posesión de los bienes que le interesen.

Las cajas de seguridad son un contrato de arrendamiento con características particulares: las cajas se encuentran en instalaciones del banco y a disposición de personas físicas y jurídicas; el banco se reserva el derecho de admisión de clientes y valores; la entidad depositaria mantiene la clausura de la caja alquilada y carece de derecho de acceder a ella, a menos que sospeche de que se guarda un objeto no admitido en el contrato, y se observan normas rígidas de custodia y registro de las visitas del usuario.

El pago de las cajas de seguridad es por anticipado y el cliente tiene cubierto sus objetos por un seguro de incendio, robo y expoliación. Este servicio, por lo general, no reporta a los bancos márgenes significativos de ganancia, sin embargo, puede ser un medio no despreciable para la fidelización de clientes y el desarrollo de ventas cruzadas.

Conclusiones

La banca comercial ofrece diferentes productos y servicios, dirigidos a satisfacer las diversas necesidades de los clientes. Es importante conocer el destino de cada uno de ellos, así como sus ventajas y desventajas, para lograr una selección efectiva del producto o servicio que mejor se adapta las necesidades financieras que se desean satisfacer.

Bibliografía

Borrás, F. (2013). *La banca comercial: productos y servicios*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Borrás, F. (2017). La función social de los bancos cubanos. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, I (1), 31-39.

Borrás, F. y Escobedo, L. (2018). El crédito bancario a las empresas estatales: ¿ejerce el impacto necesario sobre los resultados financieros de las organi-

zaciones? En: Anaya, B., y Díaz, I. (Coord.). *Economía Cubana: entre cambios y desafíos*. La Habana: Editorial del Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello.

Borrás, F., González, J. y Hung, O. (2017). El financiamiento bancario a los pequeños negocios en Cuba. En: Borrás, F., Fernández, A. y Martínez, F. J. *El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico*. Santander, España: Ediciones Universidad de Cantabria.

CAPÍTULO 3

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN INSTITUCIONES DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL

INNOVATION MANAGEMENT SYSTEM IN INSTITUTIONS OF NATIONAL BANKING SYSTEM

Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba

Resumen

Sobre la innovación existen numerosas definiciones. Entre otros conceptos se puede definir como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la institución, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones externas. En las últimas décadas, en el sector financiero se han producido sustantivos cambios, realizándose el lanzamiento de novedosos productos y servicios. Esta dinámica determina que las instituciones bancarias implementen estrategias relacionadas con el desarrollo de modelos innovadores sobre los sistemas de gestión, las tecnologías de la información, alianzas de colaboración, los procesos y el capital humano, entre otros aspectos. Por su importancia, las innovaciones deben contribuir con efectividad al cumplimiento de las actividades relacionadas con el perfeccionamiento institucional del sistema bancario nacional.

Palabras claves: sistema bancario nacional, innovación, proceso de innovación y sistema de gestión de la innovación.

Abstract

Numerous definitions exist about the innovation. Among many concepts, it is defined as the introduction of a new or significantly improved product (good or service), from a process, from a new marketing method, or from a new organizational method in the internal company practices, the workplace organization or external relations. On the last decades, in the financial sector, there have been produced substantial changes, carrying on the launching of innovative products and services. This dynamics determines that banking institutions implement strategies related, among

another aspects, with the development of innovative models on the management system, the information technologies, collaboration alliances, the processes and the human capital. For its importance, the innovations may contribute with effectiveness to the fulfillment of all the activities related with institutional improvement of the National Banking System.

Keywords: *National Banking System, Innovation, Innovation process, Innovation Management System.*

Introducción

La importancia de las innovaciones en el sector financiero radica en que posibilitan elevar la productividad, la calidad y mejorar la competitividad de los servicios e instrumentos que se brindan, lo que contribuye a perfeccionar el funcionamiento de las entidades y de la economía nacional en su conjunto.

Un satisfactorio sistema de gestión de la innovación: investigación, desarrollo e innovación) (I + D + I) tecnológica-financiera brinda la posibilidad de lograr formas más efectivas de estimular la economía a corto, mediano y largo plazo, tanto en el sector productivo como en el de los servicios.

El objetivo de este capítulo es fundamentar la importancia de lograr un efectivo sistema de gestión de la innovación tecnológico-financiera en las instituciones bancarias cubanas. Su contenido se basa, fundamentalmente, en los resultados presentados en el Proyecto Nacional del CITMA "Fortalecimiento del papel del sistema bancario nacional en la actualización del modelo económico cubano", en específico, en la parte referida a las limitaciones y propuestas de solución al proceso innovador en las instituciones bancarias.

La metodología utilizada se basó, entre otras técnicas e instrumentos, en el estudio de documentos e informaciones bibliográficas sobre el tema, la revisión de trabajos académicos desarrollados en la Universidad de La Habana y otras universidades del país, en los eventos sobre eficiencia del sistema bancario nacional, entrevistas con directivos y funcionarios de diferentes niveles del sistema bancario nacional y la aplicación de técnicas de dinámica de trabajo grupal.

Conceptualización de la innovación

Se atribuye el concepto de innovación al economista austriaco Joseph Alois Schumpeter (1883-1950). Por innovación entiende una invención que se introduce en el mercado, es decir, con potencial de industrialización, con potencial de mercado. En su definición de la innovación radical, expuso estos aspectos (Montoya, 2004):

- La introducción en el mercado de un nuevo bien.

- La introducción de un nuevo método de producción o de comercialización de bienes existentes.
- La apertura de un nuevo mercado en un país.
- Nuevas fuentes de suministros de materias primas o de productos.
- La implantación de una nueva estructura en un mercado.

Producir significa combinar materiales y fuerzas que se hallan a nuestro alcance. Producir otras cosas o las mismas por métodos distintos, significa combinar en forma diferente dichos materiales y fuerzas. En la medida en que las nuevas combinaciones aparezcan en forma discontinua, podremos afirmar encontrarnos ante los fenómenos que caracterizan el desenvolvimiento (Bravo, 2012).

En la literatura especializada existe una amplia gama de conceptos, enfoques y vías para la medición de la innovación, tanto por parte de autores como de instituciones.

La innovación, en términos estratégicos, se define en un sentido muy amplio. Incluye, además de las tecnologías nuevas, métodos nuevos o maneras de hacer las cosas que a veces parecen bastantes comunes. La innovación puede manifestarse en el diseño de un producto nuevo, en la manera de enfocar al mercado, o en un modo de capacitar y organizar. Algunas innovaciones crean ventajas competitivas cuando una compañía se da cuenta de algo enteramente nuevo que necesitan los compradores o que sirve a un sector del mercado, al que no han prestado atención los competidores (Porter, 1991).

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico definió en 1981 la innovación como todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social. La investigación y desarrollo es solo uno de estos pasos (OCDE, 2018).

El *Manual de Oslo*, publicación de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, en sus cuatro ediciones (1992, 1997, 2005 y 2018), representa una importante referencia internacional sobre los conceptos e impactos del desarrollo de los procesos innovadores. Su actualización y uso contribuye a la profundización de una cultura innovadora. El Manual de Oslo afirma que la innovación es un producto o proceso, o combinación de ambos, nuevo o mejorado, que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad y que se hace disponible a potenciales usuarios o ha sido puesto en uso por la unidad (OCDE, 2018).

Se definen cuatro tipos de innovaciones: producto, proceso, mercadotecnia (*marketing*) y organizacionales; las dos primeras categorías se

enmarcan en el concepto de innovación tecnológica de producto y de proceso (Sánchez, 2006):

- *Innovación de producto:* es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, *software* incorporado u otras características funcionales.
- *Innovación de proceso*: es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo o *software*.
- *Innovación de mercadotecnia (marketing):* es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.
- *Innovación organizacional:* es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

En los documentos aprobados del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, el tema relacionado con la innovación se expone en el eje estratégico "Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación", con sus respectivos objetivos generales y específicos. En la parte referida a la acepción de algunos términos se define que la innovación es un proceso que abarca desde la generación de ideas hasta su incorporación para la creación y mejora continua de productos, procesos y métodos organizativos, comerciales, financieros, tecnológicos y logísticos. Definida en forma amplia, incluye no solo cambios radicales, sino también pequeñas mejoras (PCC, 2017).

Las tecnologías que se utilizan en el proceso innovador pueden ser generadas internamente en la propia entidad o adquirirse en otras, nacionales o extranjeras.

En el entorno de las instituciones financieras participan entidades que prestan servicios sobre la base de modernas tecnologías, que es lo que se denomina sector Financial Technologies (FinTech), siendo una de sus principales características la esmerada atención a los clientes para responder a sus necesidades con servicios de valor agregado. Estos servicios se consideran innovaciones tecnológicas-financieras, entre estos se encuentra el Open Banking, que se propone brindar información a los clientes en correspondencia con sus necesidades (Silva y Ramos, 2017).

El término FinTech se utiliza para designar, por una parte, las soluciones tecnológicas que forman parte de la innovación financiera y, por otra, las empresas de carácter tecnológico que desarrollan o facilitan esas soluciones.

Las primeras empresas FinTech aparecieron hacia la segunda mitad de la década de los años noventa del siglo XX, con el uso masivo de internet y el desarrollo de la banca y el comercio electrónico. Se consideran tres etapas en el desarrollo de estas empresas:

- Primera etapa: en 1998 se comienzan a atender las crecientes necesidades de pago por internet mediante tarjetas bancarias, brindando servicios adicionales que dan valor agregado al usuario.
- Segunda etapa: se inicia en 2008 con el desarrollo de la tecnología digital 3 ESO y el lanzamiento de los teléfonos inteligentes (*smartphones*). La crisis financiera internacional que se desarrolló en el periodo de 2007-2009, conjuntamente con los avances tecnológicos, impulsó el crecimiento de las empresas FinTech.
- Tercera etapa: a partir de 2014 se registran las tasas de crecimiento más altas de esta actividad, tanto en las economías desarrolladas como emergentes. En estas últimas ha estado presente el hecho de que un porcentaje cada vez mayor de la población tenga acceso a la telefonía móvil.

Las innovaciones no son privativas de industrias específicas, sino que pueden generalizarse a todas las actividades económicas y sociales. No debe entenderse la innovación solo como un asunto de países desarrollados, sectores de alta tecnología, de empresas grandes o sobre ciencia y tecnología.

Las innovaciones en las instituciones del sistema bancario nacional deben abarcar un amplio espectro. Comprenden, entre otros aspectos, el desarrollo de productos y servicios financieros, procesos y la gestión de las organizaciones. Por sus características y potenciales impactos, deben relacionarse con el desarrollo económico-social nacional y territorial, aportar soluciones y alcanzar mejoras en la calidad del servicio a las entidades estatales, a los nuevos actores económicos, a la población y a clientes en general. De este modo, las innovaciones deben contribuir con efectividad a las actividades relacionadas con al modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y a la sostenibilidad del sistema bancario nacional.

Clasificación y dinámica de las innovaciones

El establecimiento de tipologías de innovación es del interés de estudiosos e investigadores, lo que ha conducido a diferentes clasificaciones. A continuación, se presentan las relacionadas con el alcance transformador en el aspecto técnico y las innovaciones financieras.

- Alcance transformador en el aspecto técnico (Consejo de Ministros, 2007):
  - Pequeñas mejoras: con un gasto mínimo se puede lograr un efecto económico o social importante, aunque no representan un cambio

significativo sobre el nivel tecnológico existente en las empresas. Son actividades de mejoras continuas escalonadas, realizadas en procesos, productos o sistemas de gestión ya existentes.
  - Innovación incremental: producen mejorías en las tecnologías existentes a nivel de la organización.
  - Innovación radical: son las que constituyen una ruptura total de la manera de hacer las cosas. Generalmente se basan en nuevos conocimientos científicos o de ingeniería; abren nuevos mercados, nuevas industrias nuevos campos de actividad en las esferas de la producción, los servicios, la cultura y la sociedad.
  - Innovación disruptiva: pueden implementar cambios lo suficientemente profundos, que impliquen modificar toda la cadena de valor.
- Innovación financiera. Entre otras definiciones se plantea:
  - Es el acto de crear nuevos instrumentos financieros conocidos como nuevas tecnologías financieras, instituciones y mercados, es también considerada como el producto o procesos de cambio con innovaciones del producto a través de nuevos contratos derivativos, distintas seguridades corporativas o por los nuevos medios para distribuir seguridades en procesos de transacciones o los precios de estas (León, 2006).
  - Las innovaciones financieras han servido como soluciones integrales que permiten ampliar los mercados, ya que surgen para cubrir la necesidad que aparece como resultado de cambios en la economía, en los sistemas financieros o en las regulaciones. Se trata de la introducción de nuevos productos financieros o modificaciones en los procesos, así como renovación y cambios en los instrumentos e instituciones (INADEM, 2018).

Implican la invención y uso de nuevos instrumentos financieros, por ejemplo, las tarjetas de crédito en la década de los años setenta del siglo XX o nuevos usos para instrumentos conocidos como usar los teléfonos celulares para hacer pagos en la década de-los años noventa. Deben proporcionar beneficios para la economía, pero también contiene riesgos que deben que ser gestionados cuidadosamente. La dinámica de cómo las innovaciones se han desarrollado en la oferta de productos y servicios financieros, se muestra en la tabla 3.1.

El futuro de los servicios financieros está relacionado con el desarrollo de innovaciones tecnológicas, como son, entre otras: servicios de internet, la inteligencia artificial, el registro descentralizado de datos (también conocido como *blockchain*) y la movilidad digital.

Tabla 3.1. Dinámica de las innovaciones 1950-2010

Periodo	1940-1970	1970-1980	1980-1990	1990-2000	2000-2010	2010-2020
Tecnologías emergentes e innovaciones	Masificación de las innovaciones	Semiconductores Microprocesadores	Servidores	• Terminales y computadoras personales • Redes locales • Comienzan las operaciones por internet		• Dispositivos emergentes • Móviles
Impactos	Primera tarjeta de crédito. Primer cajero automático	Permitió el reemplazo de grabaciones físicas por datos digitales. Inicios de la bolsa electrónica	Habilitó procesar lotes por la noche Etapa de adquirir experiencia con la banca en línea	Automatizó los bancos y sucursales y facilitó operaciones remotas *offline* ATMs	Habilitó centros de datos, intranets y sistemas corporativos Facilito el intercambio global de datos y habilito una serie de negocios internacionales.	Crearon un nuevo medio para interactuar con clientes y recolectar datos Lideró pagos simplificados (*friction less*)
		Tarjetas de crédito		Comercio electrónico		Banca digital
			Servicio de mensajería (SWIFT)			

2010 → FUTURO
Biometría, computación en la nube, computación cognitiva *blockchain* (RDD), *machine learning*/análisis predictivo, computación cuántica y robótica

La adquisición de las tecnologías emergentes debe incrementar la productividad de los servicios financieros como la banca digital o billetera móvil, como también brindan la oportunidad de crear nuevos modelos de negocios con la capacidad de trasformar la industria financiera por completo, por ejemplo, con nuevas fuentes de financiación, monedas digitales u otros servicios.

El desarrollo innovador financiero-tecnológico que muestran las instituciones financieras en las últimas décadas es incuestionable. No obstante, se consideraron a estas innovaciones las causantes de la crisis de las hipotecas SUBPRIME en Estados Unidos, ocurrida en el periodo 2007-2009, conjuntamente con el inadecuado cumplimiento de las regulaciones establecidas por parte de los operadores. Esta crisis se proyectó con celeridad a los mercados financieros internacionales, en particular en los países europeos.

En ese periodo se observaron deficiencias en el uso de determinados productos financieros. Entre otros, se menciona la concesión de créditos hipotecarios por parte de los bancos sin tener en cuenta los riesgos en que incurrían, también se verificaron problemas de regulación y control, por lo tanto, no se debe considerar solo a la innovación como la causa de esta crisis inmobiliaria.

La innovación es necesaria para el sistema financiero, por el rol fundamental que desempeña en el crecimiento económico. El reto consiste en establecer una satisfactoria regulación y control de las operaciones e instrumentos financieros que se utilicen, para que se logre sistemáticamente el desarrollo exitoso de este tipo de innovación.

Proceso de innovación

La innovación es un proceso que se propone cambiar el estado inercial de muchos componentes de las organizaciones; demanda un cambio de mentalidad, de conocimientos actualizados y tomar decisiones sobre invertir en tiempo y recursos.

Para innovar se requiere que estos procesos permitan alcanzar los fines propuestos, mediante la definición de estrategias, objetivos, actividades, personas, recursos, responsabilidades en cada una de sus etapas y lanzamiento exitoso al mercado de los productos o servicios en cuestión.

La sistematización del proceso de innovación debe garantizar una mejora continua para el desarrollo de competencias individuales y organizativas, la priorización de iniciativas y proyectos, la creación de un sistema de gestión ordenado y la motivación de los colaboradores para afrontar nuevos retos.

La creación de nuevos productos es un proceso interactivo que comprende varias etapas según los proyectos o áreas en que se desarrollen:

- Generación y búsqueda de nuevas ideas.
- Selección de ideas.

- Evaluación económica.
- Desarrollo del producto y construcción de prototipos.
- Prueba del producto en el mercado.
- Lanzamiento masivo.

El proceso de innovación gestiona un flujo de ideas y proyectos innovadores. Se puede visualizar como un embudo a través del cual se filtran las ideas y proyectos con diferentes etapas.

No obstante, la representación secuencial de las etapas, el proceso innovador es complejo e integra varias actividades, por lo que resulta iterativo. Las etapas se interrelacionan y se solapan entre sí y también se puede verificar la presencia simultánea de más de un tipo de innovación en alguna solución que se aporte. Reviste sustantiva importancia identificar y aprovechar al máximo las posibles sinergias resultantes entre los distintos tipos de innovaciones para lograr efectivas soluciones.

Generaciones y modelos de las innovaciones

En el desarrollo de las innovaciones, que se enmarcan en generaciones, en cada una de ellas se pretende mejorar a las predecesoras. Se han operado cambios en los componentes de la estrategia institucional, así como en la conceptualización de los procesos de innovación tecnológica y el enfoque de su gestión. Estos cambios pueden ser esquematizados mediante varios modelos o generaciones del proceso de innovación (López y Blanco, 2009; Velasco, Zamanillo y Gurutze, 2007).

- *Primera generación:* este modelo se desarrolla en el periodo 1950-1965. Su principal característica es la linealidad que asume un escalonamiento progresivo desde el descubrimiento científico, motor de la innovación, hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la fabricación (innovación derivada de la ciencia o *Technology Push*).
- *Segunda generación:* se presenta desde mediados de la década de los años sesenta del siglo XX. También tiene conceptualización de innovación tecnológica lineal, pero se le brinda mayor atención al mercado en el proceso innovador (innovación derivada de las necesidades del mercado o *Market Pull*).
- *Tercera generación:* modelo de acoplamiento o mixto que se desarrolla entre la segunda mitad de la década de los años setenta y primeros de la década de los años ochenta. Los estudios realizados por Rothwell (1994) y Cooper (1979), muestran que los modelos lineales para gestionar la innovación tecnológica se simplifican en exceso y no se corresponden con las realidades del complejo proceso innovador. Están presentes la ciencia, la tecnología y el mercado, donde la secuencia puede no ser continua.

- *Cuarta generación:* modelo integrado, se desarrolla a partir de la segunda mitad de la década de los años ochenta y se considera que las fases de la innovación tecnológica deben ser apreciadas mediante procesos no secuenciales. Este modelo, muestra una mayor integración de las fases del proceso de innovación, lo que implica un elevado nivel de coordinación y control a lo largo del proceso.
- *Quinta generación:* modelo de integración de sistemas y redes, donde se considera que la innovación tecnológica es un proceso "en red", como lo demuestra el número de alianzas estratégicas de carácter horizontal de colaboración entre las instituciones para el desarrollo de la innovación.
- Sexta y séptimas generaciones: corresponden con la era de informática y las computadoras inteligentes basadas en redes neuronales artificiales o "cerebros artificiales". La sexta se inicia desde principios de la década de los años noventa del siglo XX y la séptima comienza en 1999, donde se generaliza la utilización de las pantallas planas.

Y así, sucesivamente, se van desarrollando a través del tiempo nuevas generaciones.

Relacionados con los servicios y las innovaciones financieras, a continuación, se presentan, sucintamente, tres modelos:

- Modelo dimensional de la innovación en servicios (Revilla, 1991).
- Modelo de las tres dimensiones de innovación financiera tecnológica o Fintech (Puschmann, 2017).
- Modelo de clasificación de la innovación financiera en una empresa bancaria minorista tradicional.

Modelo dimensional de la innovación en servicios

La innovación en los servicios implica, entre otros aspectos, cambios en las características de los existentes, nuevas formas de aplicación, de interacción con el cliente y el control de la calidad correspondiente. Este modelo involucra la formulación de cuatro dimensiones con enfoque integral e interrelación entre ellas, donde el aspecto esencial es el conocimiento de los servicios actuales y los de la competencia:

- *Dimensión 1. Concepto de nuevo servicio:* es fundamental que su aplicación sea novedosa y solucione problemas.
- *Dimensión 2. Nueva interfaz con el cliente:* se acentúa la importancia de la comunicación entre los proveedores y los clientes, lo que conlleva el conocimiento de los clientes actuales y potenciales.
- *Dimensión 3. Nuevo sistema de provisión (distribución y entrega) del servicio y organización:* se refiere a los cambios organizativos internos que permiten mejorar la manera en la que los trabajadores laboran y ofrecer los pro-

ductos de una manera más adecuada. Implica precisar las características de los canales de distribución y desarrollar habilidades de compra.

- *Dimensión 4. Opciones tecnológicas:* la tecnología desempeña un papel central e importante en muchas innovaciones en servicios. En estos momentos, las tecnologías de la información y las comunicaciones son las más comunes en el sector.

Si bien es cierto que, en este modelo, en las dimensiones se abordan conceptos fundamentales sobre las innovaciones, dentro de las limitaciones que se observan está el hecho que no se presentan de modo explícito las interrelaciones que se han de operar en el proceso innovador, ni tampoco el necesario monitoreo que se requiere realizar con el lanzamiento al mercado de sus resultados. En general, cualquier innovación en los servicios debe implicar una combinación de las dimensiones mencionadas.

Modelo de las tres dimensiones de innovación financiera tecnológica o FinTech

Teniendo en cuenta la acepción de soluciones tecnológicas financieras del término FinTech, en este modelo se clasifican a las innovaciones financieras tecnológicas en función de sus dimensiones y de las áreas de la institución financiera a las que pueden afectar. El modelo de Puschmann tiene en cuenta las tres dimensiones:

- *Objeto de la innovación:* cualquier solución tecnológica financiera puede afectar a cinco posibles áreas primarias o categorías: modelo de negocios, productos y servicios, organización, procesos y sistemas.
- *Grado de la innovación:* las innovaciones pueden dividirse en incrementales y disruptivas.
- *Alcance de la innovación:* existen dos tipos de innovaciones según su alcance: las intraorganizacionales y las interorganizacionales.

Dadas las complejidades del proceso innovador, en este modelo, como mínimo, hay tres cuestiones que deben definirse o precisarse adecuadamente:

- Fines de la innovación.
- Alcance y nivel de las interrelaciones entre las tres dimensiones propuestas, según la solución en cuestión.
- Modo de evaluar la efectividad de las innovaciones.

Modelo de clasificación de la innovación financiera en una empresa bancaria minorista tradicional

Sobre la base de lo planteado por Puschman se elaboró este modelo, donde se adicionan cinco elementos que se consideran esenciales para disponer de una visión más completa en el proceso innovador:

- (Big) Data&Analitycs: se refiere al análisis de datos.
- RegTech: se refiere al ámbito regulatorio de los servicios financieros.
- InsurTech: se refiere al sector de los seguros, la innovación no tecnológica y la investigación, la observación y la experimentación.

La innovación debe enmarcarse dentro de la creación de una sólida cultura de excelencia en la calidad de servicio al cliente, con la ayuda de un ecosistema de aprendizaje que englobe, para empezar, el talento interno y externo, los clientes y los proveedores. Escuchar, aprender y actuar son aquí las tres palabras clave.

Este modelo contiene cuestiones fundamentales del desarrollo tecnológico y digital, aumenta las variables presentes en un proceso innovador y subraya la importancia de los clientes para alcanzar los fines propuestos, pero no presenta criterios de evaluación que posibiliten conocer el éxito de las innovaciones ni la complejidad de las interrelaciones.

Es obvio que los modelos mostrados, pueden aplicarse por las instituciones financieras, según las necesidades a resolver, pero *es importantísimo adecuarlos, enriquecerlos con las características específicas de cada institución y su estrategia organizacional*.

Sistema de gestión de la innovación y criterios de evaluación sobre la gestión de la innovación

Una adecuada gestión de la innovación constituye una de las claves del éxito de las instituciones.

Se reconoce que los bancos más innovadores, proveedores de servicios y con satisfactorios niveles de competitividad, identifican las necesidades del mercado, aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para posicionarse como la mejor opción para sus actuales y nuevos clientes.

En el sistema de gestión de la innovación se establecen las siguientes funciones (Consejo de Ministros, 2007):

- Diagnóstico del estado de la innovación y la tecnológica de la empresa.
- Diseño de las políticas, objetivos y de la cartera de proyectos para la adquisición de conocimientos, tecnologías y otras mejoras.
- Vigilancia del proceso de identificación de las necesidades de conocimientos y tecnología, evaluación y selección, negociación para la adquisición de la tecnología.
- Ejecución y puesta en marcha, uso del conocimiento y la tecnología, asimilación, mejoramiento.
- Realización de investigación y desarrollo (I + D) para la generación de nuevos conocimientos y tecnologías para la empresa.
- Desarrollo de la comercialización de tecnologías propias.

Los adelantos de las tecnologías, determinaron que la expresión de investigación y desarrollo (I + D), deriva a investigación, desarrollo e innovación (I + D + i), nuevo concepto vinculado a los estudios e investigaciones referidos a los avances sociales, lo que constituye un aspecto esencial en los progresos de las tecnologías informativas.

Las funciones en la actividad de gestión de la innovación en la organización, se incluyen dentro de cada uno de estos tres momentos:

- Adquisición de conocimientos y tecnología.
- Uso y asimilación de conocimientos y tecnología.
- Mejora permanente de conocimientos y tecnología.

La formulación e implantación de un sistema de gestión de investigación, desarrollo e innovación, constituye una decisión fundamental y estratégica para las instituciones. Entre sus objetivos fundamentales, deben estar presentes:

- Garantizar los cambios en la organización que permitan el desarrollo de una cultura innovadora.
- Sistematizar los procesos innovadores.
- Contribuir al logro de una gestión integrada en la gestión de los procesos de producción y servicios.
- Alcanzar sistemáticamente niveles superiores en los ciclos para la mejora continua.

Un modelo de mejora continua del sistema de gestión de investigación, desarrollo e innovación (CIDEI, 2019), considera, a partir de las necesidades de los clientes y para satisfacer sus necesidades en productos, procesos o servicios, estos conceptos interrelacionados:

- Responsabilidades de la dirección: compromisos, enfoques, políticas, planificación, responsabilidad, autoridad y comunicación, y revisión.
- Gestión de los recursos: provisión, recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
- Actividades de investigación, desarrollo e innovación investigación, mencionando, entre otras: herramientas (provisión tecnológica, creatividad, análisis interno y externo); identificación y análisis de problemas y oportunidades; análisis y selección de ideas de investigación, desarrollo e innovación; planificación, seguimiento y control de cartera de proyectos; transferencia de tecnología; producto de investigación, desarrollo e innovación; compras; resultados del proceso de investigación, desarrollo e innovación; protección y explotación de los resultados de las actividades de investigación, desarrollo e innovación.
- Medición, análisis y mejora: auditorías internas; seguimiento y control de procesos y resultados; acciones correctivas y preventivas.

Es importante la definición de un modelo para el proceso de innovación y su sistema de gestión. Debe contemplar las distintas fases y actividades que lo comprenden y sus respectivas interrelaciones; puede ser expresado en forma de diagrama de flujo y debe adaptarse a cada institución teniendo en cuenta sus particularidades y la posible existencia de un proceso de innovación, previo al inicio de la implantación del nuevo sistema de gestión.

Criterios de evaluación sobre la gestión de la innovación

Las capacidades de innovación constituyen un concepto complejo, y es fundamental la medición y evaluación de las mismas. Se reconoce la insoslayable necesidad de su realización (Yam, Guan, Pun y Tang, 2004).

Las propuestas de Yam, Guan, Pun y Tang (2004) hacen posible identificar, agrupar y analizar el amplio número de factores y variables que asocian a la innovación tecnológica con su gestión exitosa, mediante la clasificación y definición de las capacidades de innovación:

- Dirección estratégica.
- Investigación, desarrollo e innovación.
- Transferencia.
- Mercadeo.
- Gestión de recursos humanos y financieros.

Es necesaria la necesidad de un modelo organizacional como referente conceptual.

Otro enfoque es el *modelo conceptual para la evaluación de la gestión de la innovación*, que se basa en el modelo de Nadler y Tushman (1997) modificado por Gouel (2005). Se considera que las capacidades de innovación constituyen un conjunto particular de capacidades organizacionales, donde, sobre la base del ambiente que interactúa con la organización, se requiere la implementación de una estrategia de innovación para obtener los resultados deseados. De este modo las *capacidades de innovación* se presentan en dos dimensiones: las funciones organizacionales en términos de la innovación (direccionamiento estratégico de la innovación investigación, desarrollo e innovación, transferencia de la innovación, mercadeo de la innovación y gestión de recursos de innovación) y los componentes organizacionales (organización formal, tecnología, organización informal y personas).

En el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, se plantea, en relación a los criterios de evaluación sobre la gestión de la innovación, que se deben aplicar, entre otros (Consejo de Ministros, 2007):

- Gastos en investigación y desarrollo en su conjunto.

- Rentabilidad en investigación y desarrollo: porcentaje de las utilidades del periodo por concepto de innovación/total de utilidades del periodo generada por la empresa.
- Porcentaje de ventas asociada a la innovación (ventas de producto de investigación y desarrollo/total de ventas de la empresa
- Venta de productos y servicios de innovación, por trabajador.

Por tanto, la utilización de un modelo de gestión contribuye a introducir un criterio racional para garantizar la coherencia y completitud de las variables seleccionadas para medir y evaluar las capacidades.

Tendencias de las tecnologías bancarias

Sobre la base del desarrollo de la informatización y la digitalización en el sector bancario, presentes en los procesos de innovación, se plantean las tendencias bancarias internacionales para las instituciones financieras (Rodríguez, 2019):

- Banca predictiva impulsada por la inteligencia artificial: la implementación de modelos predictivos sobre la base de cifras e información contextual, ofreciendo productos innovadores y experiencias personalizadas según las necesidades específicas de los clientes.
- Sucursales cada vez más inteligentes: mediante la transformación de las oficinas que combinen lo mejor de la banca digital con los modelos tradicionales.
- Mayor adopción de *chatbots* (inteligencia artificial aplicada al *marketing*): responde a la necesidad de los clientes de recibir atención en cualquier momento.
- Facturas digitales personalizadas para venta cruzada: personalización de la comunicación a través de facturas digitales, interactivas y segmentadas de acuerdo con el gusto y las necesidades de los clientes.
- Inversión en seguridad cibernética: implementación de soluciones de verificación de firmas, la autentificación facial y la voz para la identificación biométrica y el desarrollo de modelos de prevención de riesgos.
- Implementación de *blockchain*: los clientes pueden realizar transacciones más rápidas a menor costo y con un mayor nivel de confidencialidad.

Dado el vertiginoso avance de las tecnologías digitales, las instituciones financieras requieren realizar cambios que posibiliten brindar los servicios a clientes con el nivel competitivo correspondiente; esto implica, entre otros aspectos, priorizar la atención al desarrollo de una cultura organizacional innovadora, invertir en tecnologías y mejorar la experiencia para fortalecer la relación con los clientes que, entre otros fines, prefieren realizar sus transacciones con mayor rapidez y efectividad a través de sus celulares.

Por *disrupción financiera* se entiende, en primer término, un cambio en las actividades y servicios financieros que se están realizando. De modo acelerado los servicios tradicionales son reemplazados por las transacciones en la banca digital y el otorgamiento de préstamos ágiles a través de dispositivos móviles, por lo que es necesario potenciar un efectivo proceso de innovación tecnológico-financiero.

En la actualidad, dado que las innovaciones de disrupción financiera se encuentran en pleno desarrollo, a continuación, se dan criterios para estructurar una estrategia al respecto (Rodríguez, 2018):

- *Valorar las funciones y actividades que realiza la institución financiera:* es clave reflexionar sobre lo qué está haciendo la organización.
- *Comprender que el móvil es vital en la disrupción financiera:* en medida creciente las personas acceden a páginas web de bancos y realizan transacciones desde sus celulares.
- *Crear sistemas y procedimientos para la disminución en el uso del papel:* factor clave de la disrupción financiera es la disminución y eliminación de papel, siempre que se hayan creado las condiciones para ello (facturas, extractos bancarios y estados de cuenta, entre otros).
- *Identificar correctamente los problemas de los clientes o usuarios:* en ocasiones las instituciones bancarias realizan cambios tecnológicos, pero sin que siempre se verifique los impactos y resultados de esos cambios. La disrupción financiera implica pensar en qué medida se están resolviendo las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, es necesario verificar el comportamiento de los nuevos sistemas para conocer como están funcionando y mejorar todo lo que se requiera. De este modo se crean efectivas soluciones disruptivas e innovadoras.
- *Apoyar el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (startups):* de este modo se promueven alianzas estratégicas, creando soluciones con mayor rapidez y con más efectividad al prestar los servicios.
- *Favorecer y promover el trabajo en equipos:* los trabajadores son clave en el cambio. Su participación es fundamental para poder aportar ideas y nuevas soluciones, mediante sus opiniones y sugerencias.

Perfeccionamiento institucional del sistema bancario nacional: importancia de las innovaciones

En la agenda de la reunión del Consejo de Ministros de la República de Cuba, efectuada el 29 de mayo de 2015, se incluyó la aprobación del perfeccionamiento institucional del sistema bancario nacional, cuya puesta en marcha permitirá que el país cuente con un sistema más eficiente y capaz de responder al nuevo modelo de gestión económica (Martínez, 2015).

A continuación se señalan aspectos en los que las innovaciones pueden contribuir a su cumplimiento:

- Estimular la creación de productos y servicios bancarios y financieros, en función de las necesidades de la economía, lo cual se prevé ocurra en dos fases, que deben coincidir con el proceso de unificación monetaria.
- Destinar el financiamiento a sectores priorizados, según la política crediticia aprobada, para apoyar el proceso de inversión, así como estimular el comercio exterior y el mercado interno.
- Organizar la prestación del servicio bancario en cada territorio, en función de las demandas de los diferentes actores que se desenvuelven en la economía, para lo cual se deben realizar estudios de los procesos organizativos de las oficinas bancarias, los horarios de atención al público y las necesidades de capacitación del personal.
- Incrementar el acceso de las personas al crédito para dar soporte al crecimiento económico.
- Desarrollar un sistema de pago automatizado, seguro y eficiente, sustentado en leyes, regulaciones y procedimientos, que rijan los mecanismos para el procesamiento de los pagos.

El perfeccionamiento institucional del sistema bancario nacional debe apoyar el proceso de cambios que se desarrolla en el sector empresarial y el fortalecimiento del marco institucional del país.

Las principales limitaciones para el desarrollo del proceso innovador en la banca comercial se deben a:

- Factores externos:
  - Situación económica-financiera del país.
  - Débiles incentivos a la elevación de la efectividad, la eficiencia, la eficacia y la innovación.
  - Limitada cultura financiera de la población;
  - Insuficiencias relacionadas con la efectividad del proceso inversionista nacional.
  - Limitado conocimiento de las entidades en los temas bancarios y financieros.

  Sobre las innovaciones en Cuba, en investigación realizada, se plantea que "la cultura que se promueve desde el entorno no está enfocada a la innovación y las internas de la empresa siguen esas mismas pautas fortalecidas por el cumplimiento del plan, por tanto, no se promueve una cultura innovadora, de aprendizaje, creatividad, desperdiciando rasgos importantes de la cultura nacional e inversión en conocimiento" (Díaz, 2017).
- Factores internos:
  - Poco desarrollo de la innovación tecnológica-financiera.

- Los productos y servicios bancarios no satisfacen totalmente las necesidades actuales de los actores económicos y las exigencias que nacen de las transformaciones en el modelo económico cubano.
- Insuficiente grado de informatización de los procesos y baja conectividad lo que crea barreras a la calidad de los servicios y la innovación tecnológica.
- Poco conocimiento en las instituciones financieras sobre los sistemas de gestión de la innovación.
- Baja orientación al mercado, insuficiente estudio de las necesidades de los clientes, limitada segmentación de la clientela y poca atención personalizada.
- Poca diversificación de los productos y servicios bancarios, que se observa, entre otros: baja utilización del fideicomiso, el *leasing* financiero, el *factoring*, el descuento de letras, la asesoría económico-financiera a clientes.

En el estudio realizado sobre el crédito bancario a las empresas estatales se concluye que el impacto del crédito en los resultados de las empresas estatales evidencian que no se está optimizando la utilización del crédito bancario como mecanismo financiero que contribuye a la elevación de la eficiencia empresarial" (Borrás y Escobedo, 2018).

Propuesta para el desarrollo de un sistema de gestión de la innovación en los bancos cubanos

Las innovaciones deben contribuir al cumplimiento exitoso de los fines del Perfeccionamiento institucional y a disminuir o eliminar las limitaciones mencionadas. A estos efectos, se realiza la siguiente propuesta.

Objetivos

- Realizar el diagnóstico sobre la situación de las innovaciones tecnológicas-financieras en las instituciones del sistema bancario nacional.
- Formular la estrategia del sistema de gestión de la innovación en las instituciones del sistema bancario nacional. En esta estrategia deben considerarse, entre otras cuestiones:
  - Definición del modelo del sistema de gestión de la innovación a implementar. Los bancos deben definir, según sus características, cuál debe ser el modelo en cuestión.
  - Indicadores que permitan evaluar la gestión, el impacto, el rendimiento y el desempeño del proceso innovador.

- Implementar y controlar el cronograma que se apruebe para la estrategia del sistema de gestión de la innovación, para garantizar un efectivo proceso de innovación.

Premisas

- El sistema de gestión de la innovación debe estar en el marco, contexto y correspondencia del perfeccionamiento institucional aprobado para el sistema bancario nacional.
- La implementación de la estrategia del sistema de gestión de la innovación debe caracterizarse por la gradualidad en la incorporación de las instituciones financieras, y la sistemática y rigurosa evaluación de los proyectos innovadores.
  En el diseño e implementación de la estrategia del sistema de gestión de la innovación, se deben considerar, entre otras actividades:
  - Conformación de grupos multidisciplinarios o áreas de innovación y desarrollo en cada institución bancaria, direccionado a la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y el diseño de nuevos, en correspondencia con las necesidades actuales y futuras de las entidades y los clientes.
  - Creación de una institución financiera no bancaria especializada en el microcrédito que responda con flexibilidad a las particularidades de las nuevas formas de gestión no estatal.
- Desarrollo en los bancos comerciales de estrategias para el estudio y segmentación del mercado.
- Diversificación de los productos y servicios bancarios, otorgando mayor presencia del fideicomiso, el *leasing*, el *factoring*, el descuento de letras, entre otros.

Los resultados de la estrategia del sistema de gestión de la innovación deben ser monitoreados sistemáticamente. Entre otros aspectos, deben ser objeto de un efectivo control:

- La implementación de la estrategia y del modelo correspondiente, así como de sus interrelaciones.
- Sistemática valoración de los recursos necesarios, así como de un listado de los proyectos de innovación priorizados; se deben determinar los proyectos que se van a realizar a corto, mediano y largo plazo.
- Como resultado de la implantación del sistema es necesario el análisis e identificación de mejoras al mismo; se requiere un listado de indicadores de innovación que permitan evaluar rigurosamente el rendimiento de la inversión y la gestión del proceso innovador.

Sobre la importancia del tema de las innovaciones en el sistema bancario nacional, el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, durante el balance de este sistema del 2018, efectuado el 13 de marzo de 2019, destacó el rol trascendental que posee la investigación científica y su impacto en la solución de los problemas del sector, la cual promueve la búsqueda de soluciones innovadoras. Asimismo, expuso la idea de establecer alianzas con las instituciones investigativas para utilizar la ciencia en función de la innovación.

Conclusiones

La innovación en los sistemas bancarios y financieros hace décadas que ocupa un lugar destacado entre los factores relacionados con el crecimiento de la productividad de los productos y servicios financieros y la competitividad de las organizaciones bancarias y financieras.

El proceso de innovación tecnológico-financiera en el sistema bancario nacional, debe estar en correspondencia con las tareas relacionadas con el perfeccionamiento institucional y, con ello, posibilitar la disminución sustantiva o eliminar las limitaciones señaladas, así como brindar solución a las que se identifiquen en cada etapa de trabajo.

La cultura sobre los procesos innovadores en la actualidad es limitada en las instituciones financieras cubanas.

Para el cumplimiento exitoso de la propuesta para el desarrollo de una estrategia del sistema de gestión de la innovación, las instituciones bancarias deben desarrollar actividades para lograr un sistemático y efectivo proceso innovador que posibilite una mejora continua de los resultados en cada periodo.

Bibliografía

Borrás, F. y Escobedo, L. (2018). El crédito bancario a las empresas estatales: ¿ejerce el impacto necesario sobre los resultados financieros de estas organizaciones? En: Díaz, A. (Ed.). *Economía cubana: entre cambios y desafíos*. La Habana: Editorial del Instituto de Investigaciones Culturales Juan Marinello, pp. 176-197.

Bravo, M. (2012). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Análisis Económico*, 27(66), 26-28.

CaixaBank (2015). Innovación en CaixaBank. Barcelona, España. Disponible en: https://www.caixabank.com/comunicacion/inovacion_es.html#

CIDEI (2019). *Implementación de sistemas de gestión de la innovación*. Bogotá, Colombia: Editorial Centro de Investigaciones de la Innovación. Disponible en: http://cidei.net/implementacion-de-sistemas-de-gestion-de-la-innovacion/

Consejo de Ministros (2007). Decreto No. 281/2007. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. *Gaceta Oficial*, 21, 325-328.

Cooper, R. (1994). Perspective: Third Generation New Product Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 3-14.

Díaz, I. (2019). La innovación en Cuba: una valoración crítica. *Apuntes Contables*, 24, 165-178. DOI: https://doi.org/10.18601/16577175.n24.10

Díaz-Canel, M. (2019). Pondera Díaz-Canel rol del sistema bancario en el desarrollo del país. *Agencia Cubana de Noticias*. Disponible en: http://www.acn.cu/cuba/42771-pondera-diaz-canel-rol-del-sistema-bancario-cubano-en-desarrollo-del-pais-fotos

Fintech y Banca Digital (2017). CaixaBank: El banco más innovador del mundo. Disponible en: https://news.america-digital.com/caixabank-banco-mas-innovador-del-mundo/

Gouel, P. (2005). Theories of Organization. Industrial and Operations Engineering, Course IOE 421 Work Organizations. Michigan, USA. Disponible en: https://books.google.com.cu

Guan, J. and Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23, 737-747.

León, J. E. (2006). ¿Qué sabe acerca de la innovación financiera? *Visión Gerencial*, 5(1), 63-71.

López, O., Blanco, M. y Guerra, S. (2009). *Evolución de los modelos de la gestión de innovación*. Ciudad de México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Martínez, L. (2015). Cooperativas, sistemas de pagos, corrupción y sistema bancario en la mira de la reciente reunión del Consejo de Ministros. Disponible en: http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/06/01/cooperativas-sistemas-de-pago-corrupcion-y-sistema-bancario-en-la-mira-de-la-reciente-reunion-del-consejo-de-ministros/

Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Técnica,* 209-213. Disponible en: https://revistas.utp.edu.co

Nadler, D. and Tushman, M. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture.* New York: Oxford University Press.

OCDE (2018). *Oslo Manual. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. Eurostat, pp. 20-21. Disponible en: https://www.oecd-ilibrary.org

PCC (2017). Documentos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (II). Disponible en: http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide

Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Revista Facetas*, 91, 5-6.

Puschmann, T. (2017). Fintech, Business & Information. *Systems Engineering*, 59(1), 69-76.

Revilla, E. (1991). *Innovación tecnológica. Ideas básicas*. Colección Innovación Práctica. Valladolid, España: Fundación COTEC, pp. 20-50.

Rodríguez, E. (2018). ¿Cómo estructurar la disrupción financiera? *COBIS*. Disponible en: http://blog.cobiscorp.com/como-estructurar-disrupcion-financiera

Rodríguez, E. (2019). Seis tendencias de tecnología bancaria para el 2019. *COBIS*. Disponible en: http://blog.cobiscorp.com/seis-tendencias-de-tecnología-bancaria-para-el-2019

Romero, C. (2018). Breve historia de la innovación tecnológica en los servicios financieros. Línea del tiempo tecnologías emergentes e innovaciones en los servicios financieros. Disponible en: https://www.fintechgracion.com/2018/06/breve-historia-de-la-innovacion-tecnologica-en-los-servicios-financieros/

Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.

Sánchez, P. (2006). La tercera edición del Manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual. *Revista I+D*, 35, 1-16.

Secretaria de Economía (2017). ¿Qué es la innovación financiera? Blog del Emprendedor. México. Disponible en: https://www.inadem.gob.mx/que-es-la-innovacion-financiera/

Silva, A. y Ramos, M. (2017). La evolución del sector FinTech, modelos de negocio, regulación y retos. México: Editorial FUNDEF-Fundación de Estudios Financieros.

Velasco, E., Zamanillo, I. y Gurutze, M. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación desde el modelo lineal hasta los sistemas de gestión. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499438

Yam, R., Guan, J., Pun, K. and Tang, E. (2004). An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firms: Some Empirical Findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33, 1123-1140.

PARTE II

RELACIONES DE LA BANCA CON LOS ACTORES ECONÓMICOS

CAPÍTULO 4

EL CRÉDITO BANCARIO A LAS EMPRESAS ESTATALES CUBANAS: LIMITACIONES Y DESAFÍOS

BANK CREDIT TO THE PUBLIC CUBAN ENTERPRISES: LIMITATIONS AND CHALLENGES

Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Lourdes Escobedo Almendral

Resumen

Una de las principales funciones de los bancos es ejercer una influencia positiva sobre la eficiencia económica de sus clientes; este es uno de los tres pilares, junto al social y ambiental, del desarrollo sostenible de las organizaciones. Sin embargo: ¿el crédito bancario ejerce un impacto positivo sobre la eficiencia económico-financiera de las empresas estatales cubanas en la actualidad? El objetivo de esta investigación es aproximarse al estudio de esta problemática, mediante el análisis del endeudamiento bancario y su relación con otros indicadores de eficiencia económico-financiera de las empresas estatales. En el capítulo se exponen los resultados obtenidos en investigaciones realizadas en diferentes sectores empresariales en el periodo 2014-2017. Las evidencias apuntan hacia una baja influencia del crédito bancario en los resultados económico-financieros de las empresas estatales. El fortalecimiento del papel del crédito bancario en el desarrollo sostenible de las empresas estatales representa un desafío para la banca cubana.

Palabras claves: finanzas, crédito bancario, instituciones bancarias y empresas estatales.

Abstract

One of the principal functions of the banks is to exert a positive influence on its customers' economic efficiency, being one of three pillars, with the social and environmental, of sustainable development of organizations. Nevertheless, in Cuba: Does the bank credit exert a positive impact on public enterprises' economic and financial efficiency on the present moment? The objective of present charter is to get close to the study of this problems by the analysis of bank indebtedness, and its relation with other indicators of economic and financial efficiency of public enterprises. In this investigation the results obtained in investigations accomplished by the authors in

different business sectors in the period 2014-2017 are exposed. The evidence aim to the low influence of the bank credit on the economic and financial results on public enterprises. The strengthening of the paper of bank credit in public enterprises' sustainable development represents a challenge for the Cuban banking system.

Keywords: *finance, bank credit, banking institutions and public enterprises.*

Introducción

Desde hace años es ampliamente reconocida por la academia y la práctica internacional la influencia de los bancos en el desarrollo sostenible de las empresas (Stiglitz, 1998; López y Vilela, 2000; Pelejero, 2006; Jiménez, 2006; Rojas-Suárez, 2006; Muela, 2009; Pampillón, 2011; Beck, 2011; Borrás, 2013; León, Pons, 2014 y Bergara, 2015).

Las funciones más reconocidas de los bancos son la provisión de medios de pago y la trasformación de activos. La primera se refiere a la intermediación que hacen las instituciones bancarias en las operaciones de cobros y pagos y transferencias de recursos monetarios entre los sujetos económicos. La segunda está vinculada a la intermediación financiera entre los actores económicos que presentan superávit temporal de recursos monetarios y los que presentan un déficit temporal (Borrás, 2017).

Además, existen dos funciones adicionales que a pesar de la importancia que poseen son menos consideradas: por una parte, la influencia en la eficiencia económica de los sujetos económicos, desde las personas naturales, hasta las empresas y la administración pública y, por otra parte, la función social que apunta hacia el impacto que las instituciones bancarias pueden ejercer sobre la equidad social, entre otras vías, a través de la inclusión financiera.

Los bancos pueden ofrecer servicios que apoyen la efectividad de las transacciones comerciales y financieras, así como productos de ahorro y financiación que contribuyan al crecimiento económico del país. Sin embargo, si esa actividad bancaria no tiene en consideración el impacto sobre la eficiencia económica y la equidad social, entonces no ejerce la acción deseada sobre el desarrollo sostenible.

En el caso de Cuba: ¿cuáles son las limitaciones y desafíos que enfrentan las relaciones crediticias entre los bancos comerciales y las empresas estatales? Esta es la pregunta que motiva el estudio que se presenta.

El objetivo del capítulo es mostrar los principales avances e insuficiencias actuales de las relaciones crediticias entre los bancos y las empresas estatales.

En un primer momento se abordan las bases conceptuales del financiamiento empresarial. A continuación se muestran los resultados de varios estudios científicos realizados por los autores. Uno de ellos se desarrolló en 50 empresas estatales de La Habana, dedicadas a la prestación de servicios, utilizando la información de los años 2011 y 2012. El otro estudio se

desarrolló en 107 empresas estatales de diferentes sectores y en tres bancos comerciales, la información utilizada fue del 2015. Más adelante se presentan los resultados de una tercera investigación realizada con información del 2017 en 72 empresas agrícolas.

Bases conceptuales del financiamiento empresarial

El financiamiento es fundamental para que las empresas puedan invertir en los activos indispensables para cumplir su misión. Contablemente puede presentarse como el respaldo financiero, a través de pasivos o capital, de todos los activos que posee la empresa. Este respaldo trae consigo un costo, que representa el rendimiento demandado por cada sujeto que invierte sus recursos, el cual exigirá un beneficio suficiente que cubra el riesgo incurrido en esa inversión. Por tanto, toda fuente de financiamiento tiene un costo que será mayor o menor en la medida en que sea mayor o menor el riesgo que percibe el inversionista.

Cuando la empresa necesita cubrir sus necesidades operativas acude a lo que se conoce como *financiamiento a corto plazo*, donde se nutre, en primera instancia, de fuentes como los pasivos espontáneos y acumulados, por ejemplo, nóminas por pagar, los que no presentan costo explícito alguno y constituyen una proporción notable en los pasivos de las empresas en general. Otra alternativa del corto plazo, muy utilizada, son las *fuentes negociadas*, donde participan principalmente los créditos comerciales de proveedores, así como los créditos y préstamos bancarios a corto plazo, e implican un costo financiero que depende del monto y plazo en que se necesite de dinero por parte de la entidad. Estas fuentes a corto plazo, en general, tienen la característica de ser menos costosas que si fuesen a largo plazo, pero suelen ser muy arriesgadas para la empresa, ya que al vencer dentro del año ponen a la empresa en una situación comprometida, pues la empresa debe alcanzar un resultado en sus operaciones lo suficientemente elevado como para poder satisfacer, en ese pequeño margen de tiempo, el pago correspondiente más los cargos financieros, en los casos que proceda.

Para financiar las necesidades permanentes de la empresa se encuentran dos grupos de fuentes de financiamiento: las de mediano y largo plazo, compuestas principalmente por dos grandes conjuntos que se pueden clasificar, teniendo en cuenta las características de los inversionistas, en fuentes propias o internas y en ajenas o con terceros. Las propias o internas se obtienen de los recursos propios de la empresa, como las utilidades retenidas y otras reservas, incluyendo la depreciación acumulada, y las fuentes externas se obtienen a partir de la emisión de acciones ordinarias y preferentes o el aporte directo del dueño de la empresa, según el tipo de organización. A su vez, las fuentes financieras a largo plazo ajenas se obtienen a través de contratos a

mediano y largo plazo con terceros, generalmente con instituciones bancarias e inversionistas privados, con opciones como la emisión de bonos o el uso de préstamos y créditos bancarios, entre otras alternativas.

A la composición del financiamiento formada por fuentes propias y ajenas, a corto y largo plazo, destinado para respaldar los activos de la empresa, se le conoce como *estructura de financiamiento*, o sea, se denomina *estructura financiera de la empresa* a la combinación de todas las fuentes financieras de la empresa, sea cual sea su plazo o vencimiento. Cada una de las fuentes utilizadas trae consigo un costo, que en el caso de la deuda es el costo de los intereses (*ki*) que se deben pagar, ajustados después de impuestos, por el ahorro fiscal que generan esos cargos financieros a la empresa (*kd*), y en el caso del patrimonio o recursos propios el costo es el rendimiento esperado por los dueños (*ke*).

Teniendo en cuenta la lógica financiera de que a mayor riesgo mayor rendimiento, es de suponer que el rendimiento esperado por el dueño sea mayor al del prestamista, por el mayor riesgo que este asume y, por tanto, que el costo de las fuentes propias sea más elevado que el de las ajenas. Otra ventaja que tiene el financiamiento con terceros, en este caso con la deuda, es su reducción de costos debido al ahorro fiscal que estas generan, es decir, que su costo, que ya de por sí es menor al del financiamiento propio por la razón del riesgo asumido, se reduce aún más por la deducción fiscal, en proporción al pago al fisco que se realice. Por tanto, mientras mayor sea el nivel de deudas asumido por la empresa y, por tanto, mayor carga de intereses, mayor será el ahorro fiscal generado. Y, por *último,* otra ventaja de la deuda, además de la alternativa al financiamiento propio, es su posibilidad de incremento de utilidades en una proporción superior al incremento de las ventas producto del efecto de apalancamiento financiero del interés que se genere, lo que representa un alto nivel de riesgo para la entidad, pues este efecto de palanca podría ser a la inversa si el nivel de utilidades en operaciones esperado es decreciente. Pues se trata de aprovechar las ventajas del endeudamiento con deudas, todo lo que se pueda sin descuidar el riesgo que esta representa.

En cuanto al costo total del financiamiento asumido por la entidad, una vez conocidos ambos costos: propio y ajeno, se puede obtener un costo medio o promedio ponderado de financiamiento (CMPF o CPPF o WACC) o costo del capital, que consiste en el promedio ponderado de los costos de las fuentes que participan en el financiamiento de la empresa. La utilización del costo promedio ponderado de financiamiento (*k*0) es de gran importancia para la toma de decisiones en muchos sentidos, pues se emplea principalmente en el presupuesto de capital para valorar inversiones, en las decisiones de arrendamiento *versus* compra, en las decisiones de financiamiento y en la valoración de empresas.

Puesto que el costo promedio ponderado de financiamiento expresa el costo de las fuentes de financiamiento participantes, la búsqueda de una estructura de financiamiento adecuada implica encontrar una combinación de fuentes propias y ajenas que minimice este costo ponderado.

El uso de una cantidad considerable de deuda trae ventajas como el costo reducido que esta fuente implica, el ahorro fiscal de sus cargos financieros fijos, así como el efecto multiplicador de utilidades que estos últimos provocan; sin embargo, la deuda implica un riesgo enorme a la empresa, que puede ser neutralizado por la seguridad que en este caso las fuentes propias provocan. La utilización de deuda como fuente de financiamiento tiene, sin lugar a dudas, un efecto en la manera en que los accionistas y acreedores visualizan a la empresa y será beneficioso, siempre y cuando el rendimiento que generan los activos de la entidad sea mayor al que se tenía antes de contraer la deuda, de lo contrario, la empresa comienza a tener problemas de liquidez, insolvencia y, en casos extremos, de quiebra.

La estructura de financiamiento eficiente, con una presencia adecuada a la relación riesgo-rendimiento deseada, esconde un propósito principal que es de por sí la meta económica de toda organización: el incremento del valor de la empresa.

En el sentido de que la empresa aproveche las ventajas que posee la deuda es precisamente donde entra a jugar la importancia de la participación del banco con el crédito bancario, pues el crédito bancario sería esa fuente ajena, alternativa al financiamiento propio tan difícil de conseguir muchas veces, más barata, con ahorro fiscal y apalancamiento. Eso, además, de la añadidura del hecho de que la experiencia bancaria en los análisis financieros y el conocimiento del entorno puede ayudar a la empresa a orientarla en la cantidad y forma de financiamiento adecuado que garantice la mayor eficiencia económica financiera de la empresa.

Estudio en empresas de servicio de La Habana en el periodo 2011-2012[1]

El objetivo fue evaluar el impacto que ejerce el endeudamiento total en la situación financiera de la empresa (Escobedo, 2015). La muestra seleccionada fue de 50 empresas de la capital, dedicadas a la prestación de servicios, de una población total de 665 empresas del sector estatal; siendo de ellas las de servicios 161, representando así un 8 % del total de empresas de la capital, y un 31 % de las de servicios. Si se tienen en cuenta las ventas netas, donde en

[1] Estudio realizado por Lourdes Escobedo Almendral durante la realización de su Maestría en Finanzas. Sus resultados fueron defendidos en mayo del 2014.

este rubro los servicios ocupan el 18 % del total de actividades económicas, la muestra escogida, con el 97 % del total de ventas netas de los servicios y el 17 % del total de actividades económicas. La metodología utilizada se fundamentó en el análisis económico-financiero de los estados financieros de las empresas al cierre de 2011 y 2012.

Para el análisis de los resultados se tomaron como criterios de valoración las medias de los indicadores en el grupo de empresas estudiadas, o sea, se valoraron como niveles bajos o altos de los indicadores en dependencia de si los resultados estaban por debajo o por encima de la media de los resultados promedios de todas las empresas.

Los principales resultados fueron:

- El 40 % de las empresas presentó en el 2011 un nivel de endeudamiento[2] superior al 60 %, incrementándose al 68 % en el 2012.
- El 90 % de las empresas presenta una deficiente calidad de la deuda.[3] Más del 60 % de las deudas de las empresas son a corto plazo.
- El 60 % de las empresas exhibían una rentabilidad sobre venta[4] menor a 10 % en el 2012. Por debajo de este nivel del 10 % se encontraba la rentabilidad económica[5] del 46 % de las empresas y la rentabilidad financiera[6] del 36 % de ellas.
- Aunque todas las empresas estudiadas tuvieron un valor agregado añadido (EVA[7]) positivo, sus valores fueron muy bajos. Debe recordarse que el EVA indica el valor económico generado por las empresas en un periodo.

---

2 El endeudamiento se calcula como pasivos totales/activos totales. Indica que proporción de activos está financiada con recursos de terceros. Se expresa en porciento.

3 La calidad de la deuda se calcula como pasivos circulantes/pasivo total. Indica que proporción de la deuda es a corto plazo o sea vence antes de un año. Se expresa en porciento.

4 La rentabilidad sobre ventas se calcula como utilidad neta/ventas netas. Indica las utilidades obtenida por cada peso de ventas. Puede expresarse en porciento o en unidades monetarias.

5 La rentabilidad económica se calcula como utilidad antes de intereses e impuestos/activos totales. Indica cuánta utilidad bruta se obtiene por peso de activo total invertido. Puede expresarse en porciento o en unidades monetarias.

6 La rentabilidad financiera se calcula como utilidad neta/patrimonio. Indica la utilidad neta obtenida por cada peso invertido por los dueños de la empresa. Puede expresarse en porciento o en unidades monetarias.

7 El EVA se calcula mediante la siguiente fórmula: (rentabilidad económica después de impuestos – costo promedio ponderado de financiamiento) · activos totales. El cálculo de la rentabilidad económica y de los activos totales son depurados de los elementos que no se vinculan directamente con la actividad esencial de la empresa. Indica el valor económico generado por la empresa en el periodo como resultado de alcanzar rendimientos por encima de la media del sector, o sea, mayores que el costo de oportunidad de las inversiones en un sector determinado. Se expresa en unidades monetarias.

- La rentabilidad económica en base al flujo en operaciones[8] (REFO) en la mayoría de las empresas fue baja. En el 2012 el 68 % de las empresas tenía una REFO menor al 15 %.

Teóricamente el alto nivel de endeudamiento y su baja calidad constituyen factores que deberían contribuir a que las empresas muestren altos niveles de rentabilidad y generación de valor económico, precisamente por el alto riesgo que asumen. Sin embargo, esta correspondencia no se observa en las empresas estudiadas. A pesar de que las empresas analizadas poseen un endeudamiento alto y concentrado en el corto plazo, la mayoría obtiene resultados bajos en término de rentabilidad y creación de valor. Esta evidencia apunta hacia una señal de alerta: el endeudamiento no está impactando positivamente en los resultados económico-financieros de las empresas objeto de estudio.

Estudio en empresas estatales de diferentes sectores y en tres bancos comerciales con información del 2015[9]

Para determinar los principales factores que actualmente limitan las relaciones entre las empresas estatales y los bancos comerciales en Cuba se realizó un estudio cualitativo y cuantitativo en 107 empresas pertenecientes a los grupos empresariales Frutícola, de la Unión Nacional de Alimentos, de la Ganadería, de la Electrónica, de la Industria Química y de la Industria Sideromecánica y, en tres bancos comerciales: Banco de Crédito y Comercio, Banco Popular de Ahorro y Banco Metropolitano.

Para el estudio cualitativo la metodología utilizada se basó en la realización de entrevistas y aplicación de dos cuestionarios. Uno de ellos destinado al sector empresarial para valorar su percepción sobre las relaciones entre las empresas y los bancos comerciales en la actualidad, determinando las principales limitaciones para la utilización del financiamiento bancario. Se

---

8 La REFO se calcula como flujo en operaciones/activo total. Indica la utilidad bruta en términos líquidos obtenida por peso invertido en activos totales. Se puede expresar en unidades monetarias o en porciento.

9 El estudio de diagnóstico realizado contó con la colaboración de académicos y estudiantes de la Universidad de La Habana, vinculados a un trabajo de maestría y seis trabajos de diploma de licenciatura, todos bajo la dirección del Dr. Francisco Fidel Borrás Atiénzar. Dentro de los colaboradores se destacan: MSc. Jessica León Mundul, del Centro de Estudios de la Economía Cubana; MSc. Elizabeth Ramos, de la Facultad de Contabilidad y Finanzas; Dra. Yordanka Cribeiro Díaz y Lic. Adriana Heredia Sánchez de la Facultad de Economía. Los estudiantes que apoyaron el estudio fueron: Yeney Patria Echevarría Bustamante, Ana Beatriz Imperatori de Xiemno, Bárbara Jenifer González Torres, Pedro Alejandro Rodríguez Cabrera, Evelyn González Pino y María Conchita Moreira Hernández.

solicitó información sobre los productos y servicios bancarios que más emplean, la regularidad con que los utilizan y el destino de los créditos recibidos. El cuestionario se aplicó a una muestra de 95 directivos y trabajadores empresariales.

El otro, dirigido a los bancos comerciales con igual finalidad, pero buscando la perspectiva de la temática desde la banca. Se recopiló información sobre las principales fortalezas y limitaciones que afrontaban estas instituciones en su relación con las empresas estatales. En este caso, el cuestionario se aplicó a 68 funcionarios y trabajadores bancarios.

Al mismo tiempo se aplicó un cuestionario a 43 expertos para determinar las principales barreras que limitan el desarrollo exitoso de las relaciones crediticias entre la banca comercial y las empresas estatales y su nivel de influencia en la problemática. A su vez, los resultados se utilizaron para realizar una triangulación de fuentes.

Para el estudio cuantitativo se realizó un análisis de los estados financieros de las empresas para los años 2014 y 2015 y de la información económica de los bancos para igual periodo, con el objetivo de conocer los niveles de endeudamiento, índices de rentabilidad de las empresas, estructura de la cartera de préstamos y principales destinatarios de los financiamientos otorgados por los bancos.[10]

Los principales resultados del estudio cualitativo realizado en las empresas (Imperatori, 2016; Echevarría, 2016; Moreira, 2016; Rodríguez, 2016) fueron:

- Los productos y servicios bancarios que mayormente demandan las empresas estudiadas son la cuenta corriente, los préstamos para capital de trabajo, la línea de crédito no revolvente y las cartas de crédito.
- Las empresas utilizan el financiamiento bancario con una frecuencia media-baja, aunque en la muestra se detectaron empresas con un alto grado de endeudamiento bancario.
- El financiamiento bancario recibido por las empresas generalmente se destina a capital de trabajo, importación de materias primas en algunos casos y, en menor medida, para inversiones.
- Las principales limitaciones que identifican los directivos y trabajadores empresariales están asociadas a las condiciones del crédito impuestas por los bancos, el proceso de solicitud y otorgamiento de los financiamientos, las garantías exigidas, la gestión bancaria y a problemas dentro de las mismas empresas

[10] Los principales resultados de estos estudios fueron recogidos en la Tesis de Maestría en Finanzas de la Elizabeth Ramos López titulada "Las relaciones crediticias entre la Empresa Estatal y la Banca Comercial en Cuba. Estudio de casos", siendo el tutor de la Tesis el Dr. Francisco Borrás Atienzar y presentada en julio del 2017 en la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

- En consecuencia, el sector empresarial sugiere que flexibilizar las condiciones de los créditos, agilizar y simplificar los procesos de solicitud y otorgamiento, ampliar la gama de servicios que brinda el banco, preparar al personal bancario para atender sectores específicos, propiciar una mayor capacitación de directivos y trabajadores empresariales en temas financieros y descentralizar aún más las decisiones en empresas y bancos constituyen algunas acciones que pudieran beneficiar las relaciones banca-empresa.

Los resultados del estudio cuantitativo desarrollado en los grupos empresariales refuerzan las conclusiones de la investigación cualitativa (Imperatori, 2016; Echevarría, 2016; Moreira, 2016; Rodríguez, 2016). A continuación, se muestran los principales resultados:

- Del total de empresas analizadas, el 19 % no utiliza el crédito bancario como fuente de financiamiento. Estas empresas se concentran en los grupos empresariales de la Industria y de la Unión Nacional de Alimentos. Sin embargo, se evidencia que algunas empresas tienen altos niveles de deuda bancaria. El nivel de endeudamiento bancario promedio alcanza el 37 %.
- Los niveles de endeudamiento bancario son distintos en empresas de diferentes sectores de actividad. Las empresas ganaderas y agrícolas presentan altos niveles de endeudamiento bancario; mientras que las empresas industriales recurren menos al crédito bancario.
- De las empresas que utilizan el financiamiento bancario, el 55 % no utiliza la deuda bancaria a largo plazo, reflejando en sus estados de situación que la totalidad del crédito bancario se destina a la actividad operativa.
- El patrimonio es la fuente de financiamiento que mayormente emplean las empresas, seguido de la deuda y el financiamiento con proveedores. Sin embargo, es válido resaltar que el 34 % de las empresas emplean el crédito bancario como principal fuente de financiamiento.
- Se demuestra que el endeudamiento crediticio no tiene una relación directa con los resultados económico-financieros de las empresas.

Por su parte, el cuestionario aplicado a expertos arroja la existencia de cinco variables que inciden considerablemente en las relaciones crediticias banca-empresa desde la gestión empresarial:

- La poca cultura financiera de las empresas estatales.
- El nivel de centralización de las decisiones financieras a nivel de empresas y de la organización superior de dirección empresarial.
- El crédito bancario es considerado una fuente de financiamiento cara cuando en realidad es más barata que los recursos propios.
- Limitaciones por parte de la empresa para trabajar con varios bancos a la vez.

- Insuficiente capacitación de los empresarios en los temas bancarios y financieros.

Los principales resultados del estudio cualitativo realizado en los bancos refuerzan los obtenidos en los grupos empresariales (Imperatori, 2016; Echevarría, 2016; Moreira, 2016; Rodríguez, 2016). A continuación se muestran los más significativos:

- Los productos y servicios que ofertan los bancos en la actualidad y que mayormente son utilizados por las empresas estatales en general son la cuenta corriente, los préstamos para capital de trabajo y la línea de crédito no revolvente.
- La frecuencia con la que las empresas emplean el financiamiento bancario es media-baja. Aunque en el Banco de Crédito y Comercio tiene una tendencia alta, debido a su especialización en el sector agropecuario y azucarero.
- Los créditos solicitados por las empresas se destinan fundamentalmente para financiar la actividad operativa.
- Los bancos comerciales estudiados identifican como fortalezas en su gestión la calidad y profesionalidad de su personal y la existencia de una amplia red de sucursales. Por otro lado, las limitaciones se concentran en el poco desarrollo de estrategias de mercado que permitan ofrecer una atención personalizada a los clientes, problemas de infraestructura que dificultan las operaciones y la falta de preparación del personal bancario en temas empresariales y de política crediticia. Sin embargo, a lo interno de cada institución existen fortalezas y limitaciones estrechamente vinculadas con las condiciones y características específicas de cada una.
- En consecuencia, el sector bancario sugiere lograr una mayor interrelación con las empresas, mejorar el acompañamiento en la gestión económico-financiera con las mismas, intercambiar conocimientos y experiencias entre los bancos del sistema, agilizar el proceso de solicitud y aprobación de los créditos, disminuir la documentación a presentar y efectuar una atención personalizada a los clientes en función de sus necesidades.

Los resultados del estudio cuantitativo desarrollado en el sector bancario igualmente reafirman los obtenidos en las empresas y en las entrevistas y cuestionarios aplicados (Imperatori, 2016; Echevarría, 2016; Moreira, 2016; Rodríguez, 2016). Los principales resultados son:

- Dentro del total de activos de todos los bancos estudiados, la cartera de préstamos representa como promedio el 63 %, mientras que el crédito al sector empresarial estatal lo hace en apenas un 32 %. Sin embargo, es importante resaltar que la situación en los tres bancos estudiados es dife-

rente. En el Banco de Crédito y Comercio el financiamiento a las empresas representa casi el 70 % de la cartera de préstamos, o sea, es un banco muy orientado al financiamiento de las empresas estatales. Mientras que el Banco Popular de Ahorro y el Banco Metropolitano tienen presencia en el financiamiento a las empresas estatales mucho menor (Fig. 4.1).

- El análisis de la cartera de préstamos de cada banco demuestra que el mayor peso de los financiamientos se destina a las empresas estatales en el Banco de Crédito y Comercio, las personas naturales en Banco Popular de Ahorro y los organismos estatales en Banco Metropolitano.
- En los tres casos, más del 60 % de los créditos solicitados se destinan a capital de trabajo.

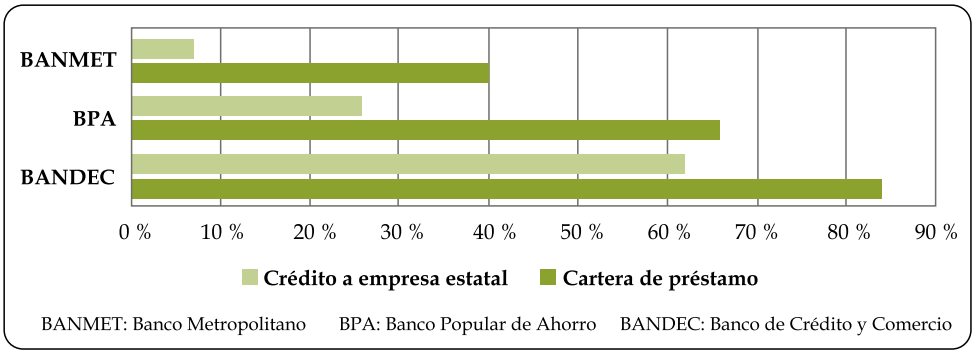


Fig. 4.1. Porciento del crédito a las empresas estatales y de la cartera total de préstamos dentro del activo total de los bancos comerciales Banco Metropolitano, Banco Popular de Ahorro y en el Banco de Crédito y Comercio en el 2015.

En este caso, según los expertos, en la gestión bancaria existen nueve barreras que influyen significativamente en el desarrollo de las relaciones crediticias con las empresas estatales:

- Poco desarrollo de los estudios de mercado y de la segmentación de los clientes por parte de los bancos.
- Insuficiente conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Débil gestión personalizada hacia los clientes y demoras en las respuestas a las solicitudes de financiamiento.
- Débil correspondencia de los productos y servicios bancarios con las necesidades financieras de los clientes empresas.
- Limitada variedad y flexibilidad en las garantías que exigen los bancos.
- Insuficiente empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para la oferta de productos y servicios bancarios.
- Poca diversificación de los productos y servicios.
- Insuficiente capacitación del personal bancario.
- Insuficiencias en la gestión de riesgos.

Estudio en empresas estatales del sector estatal agrícola con información del 2017[11]

La investigación utilizó el método de estudio de casos y el método de análisis de documentos con el objetivo de estudiar los niveles de endeudamiento bancario y su relación con los resultados financieros de las empresas estatales. Se tomó como muestra la información contable al cierre del 2017, de 72 empresas estatales agrícolas, cuyo objetivo fundamental es producir alimentos para satisfacer las necesidades de la población, mediante la producción de arroz, frijol, maíz, sorgo, viandas, hortalizas, frutas, cítricos, leche y carne, así como la exportación de frutas, jugos cítricos, aceites esenciales y carbón vegetal, además de contribuir a la sustitución de importaciones de arroz, frijol y maíz, y vender productos frescos y procesados al turismo y a la cadena de tiendas de ventas en divisas. Para el logro de los objetivos estas empresas se agrupan en una organización superior de dirección empresarial.

Sin embargo, al analizar la correspondencia entre los niveles de financiamiento crediticio otorgados por el banco y los resultados financieros de las empresas estudiadas se observan estas evidencias (Tabla 4.1):

- La inmensa mayoría de las empresas utilizan crédito bancario y en más de la mitad de estas representa la principal fuente de financiamiento.
- A pesar de que el coeficiente de liquidez promedio es aceptable, el 43 % de las empresas presenta capital de trabajo negativo, lo que significa que no están en condiciones de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con sus activos circulantes, lo que las coloca en una situación financiera muy vulnerable. Por ser el crédito una fuente de financiamiento muy conveniente para respaldar los desfases entre las entradas y salidas de efectivo, puede ejercer una acción eficaz sobre la liquidez empresarial. Pero en la práctica de estas empresas no se ha logrado ese efecto. Por supuesto, sería incorrecto buscar las causas de la iliquidez, así como del resto de los indicadores financieros, solamente en la acción del crédito bancario, siendo un fenómeno sobre el que actúan múltiples factores, entre ellos la eficacia de la gestión empresarial y las limitaciones del entorno económico, social e institucional. No obstante, señala una de las vías por las que el banco debe fortalecer su impacto sobre la eficiencia de sus clientes empresas.
- La solvencia promedio es aceptable, sin embargo, la cuarta parte de las empresas estudiadas son insolventes. Este es un hecho de alta sensibilidad, pues significa que 18 empresas se encuentran en situación de quiebra

[11] Estudio realizado con el apoyo de los directivos del Grupo Agrícola (GAG), del Grupo de Empresas de la Industria Ligera (GEMPIL) y del Ministerio de Industrias.

técnica al no poder respaldar el total de sus deudas con todos sus activos. Son entidades que se han descapitalizado totalmente, la peor situación financiera que puede tener una empresa. Es importante observar que en el 14 % de las empresas insolventes las deudas con el banco sobrepasan el total de los activos. Dicho de otra forma, el crédito bancario o no incidió en la insolvencia de las empresas o no fue capaz de revertir el proceso de descapitalización.

- El banco debe ejercer una influencia positiva en la eficiencia de la gestión empresarial. Velar por los niveles de riesgos asumidos por las empresas representa uno de los aspectos claves para lograr la salud financiera de estas organizaciones. Está claro que esta responsabilidad recae en los directivos empresariales. Sin embargo, una real alianza entre el banco y la empresa estatal exige que las entidades bancarias, por un lado, ofrezcan asesoría y acompañamiento financiero a los empresarios y, por otro, que no otorguen créditos por encima de las posibilidades de las empresas de hacer frente a las obligaciones ante terceros. En el caso de las empresas estudiadas, a pesar de que mantienen estrechas relaciones con los bancos, el endeudamiento promedio es del 80 % y el 75 % de ella está concentrada en el corto plazo. Dicho de otra forma: los niveles de riesgo crediticio son extremadamente altos.
- La rentabilidad económica alcanza un valor promedio de 14 %, aunque la rentabilidad sobre venta y financiera son bajas. Pudieran considerarse resultados aceptables para el sector. Sin embargo, estos indicadores promedios solapan la ineficiencia en la gestión de muchas organizaciones: el 22 % de las empresas estudiadas obtienen pérdidas.

Tabla 4.1. Valores promedios de indicadores financieros de 72 empresas agrícolas estudiadas con información al cierre de diciembre de 2017

Indicadores	Unidad de medida	Valores promedios
Porciento de empresas que utilizan crédito bancario	Porciento	88 %
Endeudamiento bancario (deuda bancaria/activos totales)	Porciento	55 %
Porciento de empresas que financian más del 60 % de sus activos con deuda bancaria	Porciento	49 %
Endeudamiento bancario (deuda bancaria/pasivos totales)	Porciento	60 %
Liquidez (activo circulante/pasivo circulante)	Coeficiente	1,5
Porciento de empresas con capital de trabajo negativo	Porciento	43 %
Solvencia (activos totales/pasivos totales)	Coeficiente	2,5
Porciento de empresas insolventes	Porciento	25 %
Endeudamiento total (pasivos totales/activos totales)	Porciento	80 %

Tabla 4.1. Continuación...

Indicadores	Unidad de medida	Valores promedios
Empresas que tienen más deuda bancaria que activos totales	Porciento	14 %
Endeudamiento con proveedores (deuda proveedores/pasivos totales)	Porciento	16 %
Calidad de deuda total (deuda a corto plazo/total deuda)	Porciento	75 %
Calidad de la deuda bancaria (deuda a corto plazo/deuda total)	Porciento	66 %
Rentabilidad sobre ventas*	Porciento	2 %
Rentabilidad económica	Porciento	14 %
Rentabilidad Financiera	Porciento	4 %
Porciento de empresas con pérdidas	Porciento	22 %

* Para el cálculo de los tres indicadores de rentabilidad fueron desestimados los resultados de cinco empresas que presentaban valores muy extremos que distorsionaban los valores promedios.

El análisis individual de cada una de las empresas refuerza que la influencia del banco sobre la empresa estatal mediante el proceso de gestión de los créditos bancarios es aún insuficiente. El endeudamiento bancario no guarda relación, al menos la deseada, sobre la eficiencia empresarial. A continuación se muestra el comportamiento de dos de los indicadores más importantes de eficiencia: la liquidez y la rentabilidad.

El estudio de 25 empresas que financian más del 60 % de sus activos con deuda bancaria y que representa el 35 % de las empresas objeto de estudio, arroja las siguientes evidencias: presentan capital de trabajo negativo 20 empresas, o sea, el 80 % de la muestra y tienen una razón de liquidez menor a 0,5 el 28 % de las empresas (Fig. 4.2) y el 56 % de las empresas son irrentables (Fig. 4.3).

Es importante resaltar que la organización superior de dirección empresarial objeto de estudio, consciente de la desfavorable situación financiera de sus empresas, está desarrollando un sistema de trabajo intensivo y sistemático para elevar la eficiencia de su sistema empresarial.

Entre las medidas que se han tomado con vista a mejorar la situación de las empresas con deficiencias en su gestión económica está la implementación de un "tratamiento financiero especial" aprobado por resolución del Ministerio de Finanzas y Precios y puesto en práctica a partir de marzo del 2018. El objetivo es otorgarles un tratamiento especial a las deudas, tanto presupuestarias como bancarias, que no poseen respaldo financiero, pues las empresas tienen un capital de trabajo negativo. Las deudas presu-

puestarias se condonaron y las bancarias serán amortizadas a largo plazo (25 años) a partir de un fondo que se crea del 30 % de las utilidades después de impuestos de todas las empresas de la organización superior de dirección empresarial de forma solidaria. Los montos amortizados irán capitalizando a las empresas aprobadas.

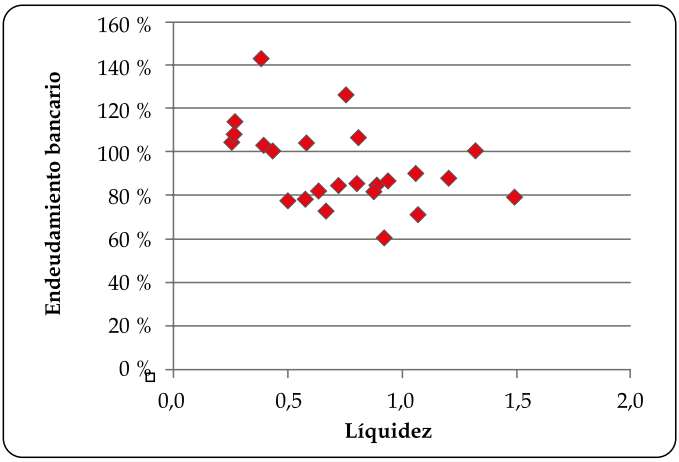


Fig. 4.2. Relación entre el endeudamiento bancario y la liquidez en empresas agrícolas con alto endeduamiento al cierre de diciembre de 2017.

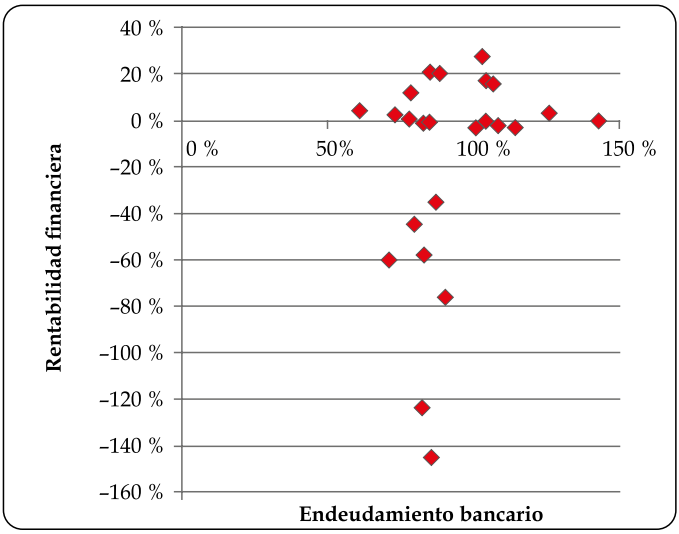


Fig. 4.3. Relación entre el endeudamiento bancario y la rentabilidad financiera en empresas agrícolas con alto endeduamiento al cierre de diciembre de 2017.

También la organización superior de dirección empresarial ha creado el fondo de compensación para cubrir desbalances financieros, lo que es otra vía para ayudar a las empresas con problemas financieros.

La primera opción que se valora en una empresa que cierre con pérdidas es la posibilidad de aumentar sus ingresos, ya sea con la diversificación de sus producciones o el incremento de la prestación de servicios con la maquinaria agrícola para la preparación de tierras y las cosechas mayormente.

En cada Consejo de Dirección de la organización superior de dirección empresarial se presenta un análisis de los resultados de la gestión del Grupo y a partir de ahí se toman los acuerdos que involucran a las divisiones, las direcciones funcionales y los diferentes departamentos, según corresponda. Se crean equipos de trabajo para visitar las empresas con mayores problemas y se toman decisiones de conjunto con los factores de cada territorio para ampliar las posibilidades de soluciones, siempre buscando la eficiencia en la gestión y los resultados de la empresa.

El control se establece por provincias. Mensualmente se visita una provincia y se aplica la guía de control interno para evaluar cada aspecto dentro de todas las direcciones funcionales y se asigna una puntuación de acuerdo con el sistema establecido y se califica a la empresa de bien, regular o mal, según la suma de las calificaciones de cada módulo de las direcciones. Las calificaciones de regular y mal son penalizadas con la suspensión del pago por resultados hasta que se realice un nuevo control, pasados tres meses, en que se compruebe el cumplimiento del plan de medidas que se deriva de cada acción de control, de esta forma se abarca todo el país.

Las medidas tomadas tuvieron como resultado el incremento de los niveles de actividad y el mejoramiento de los indicadores de eficiencia económico-financiera en el transcurso del 2018.

Principales barreras que limitan el impacto del crédito bancario sobre los resultados financieros de las empresas estatales

Las investigaciones realizadas visibilizan varios factores como barreras que limitan la acción del crédito bancario sobre la eficiencia empresarial.

- Vinculadas a las instituciones bancarias:
  - Limitada autonomía de los bancos comerciales.
  - Ausencia de un sistema integral de innovación.
  - Poco desarrollo en los bancos de enfoques de *marketing*, estudios de mercado y segmentación de clientes.
  - Insuficiente conocimiento de las necesidades de los clientes por parte de los bancos.
  - Débil gestión personalizada y diferenciada hacia los clientes empresas.
  - Limitada variedad y flexibilidad en las garantías exigidas.
  - Insuficiente utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para el desarrollo de productos, servicios y procesos.

  - Insuficiente capacitación del personal bancario.
  - Insuficiencias en la gestión de riesgos en el proceso de otorgamiento y seguimiento de los riesgos.
- Vinculadas a las empresas estatales:
  - Limitada autonomía empresarial para negociar con las instituciones bancarias.
  - Difícil situación económico-financiera de muchas empresas, lo que limita su capacidad de pago y, por tanto, las posibilidades de endeudamiento bancario.
  - Poca cultura financiera de los directivos y especialistas del sector empresarial.
  - El crédito bancario es percibido por la mayoría de las empresas como una fuente de financiamiento cara, que conlleva a un control innecesario sobre la actividad de la empresa y que por tanto debe ser utilizada en última instancia.
  - Insuficiente capacitación de los empresarios en temas financieros y bancarios.

Conclusiones

El crédito bancario puede desempeñar un rol muy importante en la elevación de la eficiencia empresarial. En el proceso de otorgamiento y seguimiento de los créditos, los bancos pueden ejercer una acción correctiva sobre la gestión de las empresas. Sin embargo, los estudios realizados demuestran que en Cuba la influencia del crédito bancario sobre los resultados financieros de las empresas estatales es aún insuficiente, lo que representa un desafío tanto para la banca como para el sector empresarial cubano.

Bibliografía

Aghion, P., Howitt, P. and Mayer-Foulkes, D. (2005). The effect of financial development on convergence: Theory and evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 120 (1), 173-222.

ASBANC (2013). Financiamiento a la inversión y sistemas financieros en América Latina. *Asbanc Semanal*, *3* (58), 1-6. Disponible en: http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC %20SEMANAL %20N %C2 %BA58_20130118050606478.pdf

Banco Central de Cuba (2012). Circular No. 2/2012. Tasas de interés activas para créditos en pesos cubanos aplicables a personas naturales y jurídicas.

Barrios, V. E. (2004). ¿Por qué existen los bancos? *Boletín Económico de ICE*, 2799, 33-42. Disponible en: http://www.bde.es/f/webbde/SES/Seccio-

nes/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/15/Jun/Fich/be1506-art4.pdf

Beck, T. (2011). *The role of finance in economic development*. Frankfort: Working Papers, European Banking Center.

Bergara, M. (2015) Las instituciones y los procesos económicos. En: Bergara, M. e Hidalgo, V. (Coord.). *Transformaciones económicas en Cuba: una perspectiva institucional*. Montevideo: Ediciones dECON, Universidad de la República.

Borrás, F. (2013). *La banca comercial: productos y servicios.* La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.

Borrás, F. (2017). La función social de los bancos cubanos. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 1(1), 31-39.

Borrás, F., Martínez, R. y Caraballo, A. M. (1998). *Cuba: banca y seguros. Una aproximación al mundo empresarial.* Alicante: Caja de Ahorros del Mediterráneo.

CEPAL (2010). La hora de la igualdad. Brechas por cerrar, caminos por abrir. Trigésimo Tercer Período de Sesiones de la CEPAL. Disponible en: https://www.cepal.org/es/publicaciones/13309-la-hora-la-igualdad-brechas-cerrar-caminos-abrir-trigesimo-tercer-periodo

Echevarría, Y. P. (2016). Diagnóstico de las relaciones entre la banca comercial y las empresas estatales. Estudio de casos en las organización superior de dirección empresarial GELECT y GESIME; y en el Banco Metropolitano S.A. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, La Habana.

Escobedo, L. (2014) La estructura financiera y su impacto en la eficiencia empresarial de las empresas estatales cubanas. Tesis de Maestría en Finanzas. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, La Habana.

Ferraro, C. y Goldstein, E. (2011). Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina. En: Ferraro, C. *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en Amércia Latina.* Santiago de Chile: Naciones Unidas, pp. 9-60. Disponible en: http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/0/45220/Financiamiento_a_pymes.pdf

Ficto, C. (2011). Influencia de los bancos en la economía. Disponible en: http://empresasycomercio.blogspot.com/2011/08/influencia-de-los-bancos-en-la-economia.html

Fitz Gerald, V. (2007). Desarrollo financiero y crecimiento económico: una visión crítica. *Principios*, 7, 5-28. Disponible en: http://www.sistemadigital.es/media/PDF/PPIOS7_Valpy %20FitzGerald.pdf

González, B. J. (2016). Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con las empresas estatales cubanas: estudio de casos en el Banco Internacional de Comercio S.A. y en el Grupo Empresarial Unión de

Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios y otros Bienes. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, La Habana.

Imperatori, A. B. (2016). Diagnóstico de las relaciones banca-empresa: una análisis desde la perspectiva del Banco de Crédito y Comercio y del Grupo Empresarial de la Industria Química. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, La Habana.

Jiménez, R. (2006). *¿Cuál* es el papel de la banca en la economía? Disponible en: http://renzojimenez.blogspot.com/2006/07/cul-es-el-papel-de-la-banca-en-la.html

León, J. y Pons, S. (2014). Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico. En: Colectivo de autores. *Miradas a la economía cubana: transformaciones y desafíos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, pp. 56-87.

López, F. y Vilela, E. (2000). Creación de valor en entidades bancarias. *Harvard Deusto Business Review*, 2, 2-14.

Mascareñas, J. (2008). *La estructura de capital óptima.* Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Morales, J. A. (2000). La banca y el desarrollo. *Seminario La banca y el desarrollo*. Bolivia.

Morales, M. I. (2011). Llaman a trabajar con mayor creatividad y eficiencia en 2011. *Revista BCC,* 14(1).

Morales, M. I. (2015). Urge elevar la calidad de los servicios bancarios. *Revista BCC* , 18(1).

Moreira, M. C. (2016). Diagnóstico de las relaciones banca-empresa en Cuba: una análisis desde la perspectiva del Grupo Empresarial Frutícola y del Banco Popular de Ahorro. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, La Habana.

Muela, S. O. (2009). Importancia de la banca en la economía de un país. Disponible en: http://smuela2009.blogspot.com/2009/07/importancia-de-la-banca-en-la-economia_4809.html?m=1

Pampillón, R. (2011). La imortancia del crédito bancario. Disponible en: http://economy.blogs.ie.edu/archives/2011/03/la-importancia-del-credito-bancario.php

Paniagua, C. (2013). Impacto del financiamiento bancario en las empresas formales chilenas. En: *Memoria para optar al título Ingeniero Civil Industrial.* Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile. Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114818/cf-paniagua_cp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pelejero, J. L. (2006). Papel que desemmpeña el sector bancario en las economías modernas. Disponible en: http://www.ccpm.org.mx/avisos/_espacio.pdf

Ramos, E. (2017). Las relaciones crediticias entre la empresa estatal y la banca comercial en Cuba. Estudio de casos. Tesis de maestría en Finanzas. Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana, La Habana.

Rodríguez, P. A. (2016). Diagnóstico de las relaciones crediticias banca-empresa en Cuba: estudio de casos en el Banco Metropolitano y en el Grupo Empresarial Ganadero. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana, La Habana.

Rodríguez, S. y De Arma, K. (2005). Enfoques teóricos sobre los mercados monetarios. *Técnica Administrativa,* 4(22).

Rojas-Suárez, L. (2006). *La extensión del crédito y de los servicios financieros*. Madrid: Secretaría General Iberoamericana.

Stiglitz, J. (1998). *The role of the Financial System in Development*. Presentation at the Fourth Annual Bank Conference on Development. San Salvador.

CAPÍTULO 5

LAS RELACIONES DE LOS BANCOS COMERCIALES CON LAS NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN NO ESTATAL

THE RELATIONS OF THE COMMERCIAL BANKS WITH THE NEW FORMS O F NON-STATE MANAGEMENT

Jorge Aquilino González García

Resumen

El objetivo del trabajo es caracterizar, mediante un análisis crítico, la situación actual del financiamiento bancario a las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba, mostrando los logros e insuficiencias que se aprecian. En el trabajo se presenta el marco normativo existente en Cuba para el financiamiento a este segmento económico, así como el alcance real que ha tenido en el país. A lo anterior se añaden los resultados de algunos estudios sobre las principales barreras que existen para el desarrollo del financiamiento bancario a este sector. Por último, se exponen algunas experiencias en fase de pilotaje, las que muestran resultados halagüeños y grandes perspectivas para su generalización a nivel de país.

Palabras claves: pequeñas empresas, cuentapropistas y financiamientos.

Abstract

The objective of the work is to characterize, through a critical analysis, the current situation of the banking financing to the new forms of non-state management in Cuba, showing the achievements and insufficiencies that exist. The article presents the existing regulatory framework in Cuba for financing this economic segment, as well as the actual scope it has had in the country. To this, we add the results of some studies on the main barriers that exist for the development of bank financing to this sector. Finally, some experiences in the pilot phase are exposed, which show promising results and great prospects for its generalization at the country level.

Keywords: *small companies, self-employed, financing.*

Introducción

El financiamiento bancario a las nuevas formas de gestión no estatal, como una vía de fortalecer el papel de este sector, responde a la nueva política

económica y social aprobada en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, así como a la conceptualización del modelo económico cubano. Este nuevo modelo de gestión económica promueve a la figura del trabajador por cuenta propia quien, de conjunto con la empresa estatal socialista y otras formas productivas, debe garantizar mayores niveles de eficiencia en la economía cubana.

Para la implementación de los Lineamientos, a partir del 2011 el sistema bancario cubano trazó nuevas políticas en sus relaciones con las formas de gestión no estatal, las cuales reciben su respaldo legal mediante el Decreto-Ley No. 289 "De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios". Surge de esta forma la nueva política bancaria. Los nuevos procedimientos se diseñaron con el propósito de potenciar la prestación de servicios bancarios y financieros a estos nuevos actores económicos en el país, constituyendo un gran reto para las áreas de negocios de los bancos comerciales, toda vez que no existía una experiencia previa en el trabajo con este sector de la economía.

Como parte de esta política se promueve la creación de nuevos productos financieros dirigidos al desarrollo y fortalecimiento de los trabajadores por cuenta propia y de la actividad económica no estatal, incluyendo nuevas formas de garantías que avalan su financiamiento y atenúan el riesgo asociado, así como instrumentos y productos que amplían la inclusión financiera del sector privado y de la población en general.

No obstante lo antes expuesto y aun cuando se cuenta con el marco normativo apropiado que ampara legalmente las diferentes modalidades de financiamiento, existiendo las instrucciones y los procedimientos concretos para la aplicación de los productos bancarios, creados para satisfacer las necesidades financieras de este sector económico, se aprecia un insignificante uso del crédito bancario por parte de los trabajadores por cuenta propia, las cooperativas no agropecuarias y demás formas de gestión no estatal. El objetivo de este capítulo es exponer los avances alcanzados después de un lustro de la aplicación de la nueva política bancaria, las experiencias positivas, así como las barreras que aun frenan su realización.

Marco normativo cubano para la concesión de financiamientos a los trabajadores por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal

Los trabajadores por cuenta propia, como forma de gestión no estatal, se reconocen en la economía cubana a partir de la década de los años noventa, momento en que aparecen figuras tales como vendedores de alimentos, transportistas, arrendadores de espacios, entre las más destacadas. No obstante, su incorporación a la vida económica y social, no tenían acceso a los servicios bancarios. Fue solamente con la entrada en vigor, el 20 de diciembre

del 2011, del Decreto-Ley No. 289 "De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios", que el sistema bancario cubano trazó nuevas políticas en sus relaciones con las formas de gestión no estatal, las que se puntualizaron en tres documentos rectores:

- Resolución 99/2011, referida a los principios y procedimientos que regulan los créditos y otros servicios para las personas naturales.
- Resolución 100/2011, que establece las obligaciones contractuales entre las que se encuentra el contrato de cuenta corriente en pesos cubanos y pesos convertibles a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, a los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra y a las personas naturales autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal.
- Resolución 101/2011, que dicta las normas bancarias para los cobros y pagos.

Dentro de este grupo de resoluciones se pueden hallar las principales directivas en lo referente a las relaciones crediticias con los cuentapropistas, siendo las más relevantes las que siguen:

- Los financiamientos se otorgan en pesos cubanos (CUP) por las instituciones financieras autorizadas por el Banco Central de Cuba.
- Son sujetos de crédito las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra, cooperativas no agropecuarias y otras formas de gestión no estatal.
- Los importes y plazos de amortización de los créditos se acuerdan entre el solicitante y la institución financiera, conforme a la capacidad de pago y las garantías ofertadas por este.
- El Banco Central de Cuba establece los rangos máximos y mínimos de las tasas de interés de los créditos.
- Las fuentes de amortización para el pago de los créditos son los ingresos personales lícitos que se obtengan por las actividades que se financien.

Luego de un corto periodo de ejecución de la nueva política bancaria fue necesario examinar un grupo de cuestiones, no contempladas explícitamente en las resoluciones mencionadas, en el afán de enmarcar dentro de la legalidad aspectos básicos para estos procedimientos y que se reflejan en estos siguientes (Martínez, 2015):

- Instrucción No. 13/2011 de la Oficina de Supervisión Bancaria del Banco Central de Cuba. Puso en vigor las normas para el otorgamiento, control y recuperación de los créditos a las personas naturales.
- Circular No. 2/2012 de la Dirección General de Tesorería del Banco Central de Cuba. Establece las tasas de interés activas para financiamientos en pesos cubanos (CUP), aplicables a personas naturales y jurídicas.

- Instrucción No. 2/2013 del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba. Instituye la documentación obligatoria para las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal, arrendatarias de inmuebles, locales u otros bienes de entidades estatales, que soliciten financiamientos para la reparación de estos bienes arrendados.

En la actualidad estas normas se han revisado nuevamente a la luz de nuevas tendencias, aunque mantienen el espíritu en que fueron concebidas.

El análisis y revisión permanente del comportamiento de la implementación práctica de las normas y procedimientos surgidos a raíz de la nueva política bancaria, llevó a emitir un grupo de modificaciones en el propósito de hacerlos más viables, propiciando de esta manera el uso del crédito bancario como fuente de financiamiento para los trabajadores por cuenta propia. Entre estas modificaciones se pueden destacar:

- Simplificación de los requisitos de documentación, análisis y aprobación para los trabajadores por cuenta propia individuales.
- Modificación de la Resolución No. 99/2011 para disminuir el importe mínimo de los financiamientos de 3 000 CUP a 1 000 CUP.
- Posibilidad de otorgar periodos de gracia hasta 12 meses para principal e interés.
- Utilización de los flujos de la actividad financiada como fuente de amortización de este.
- Utilización de los bienes financiados como garantía del mismo.
- Creación de provisiones bancarias para los financiamientos otorgados a trabajadores por cuenta propia, respaldando las afectaciones que puedan ocurrir como consecuencia de la flexibilización de las garantías exigibles.

Aunque el financiamiento crediticio a trabajadores por cuenta propia se concede a partir de un importe mínimo de mil pesos cubanos (1 000 CUP), según la actividad a financiar y las garantías propuestas, el Comité de Crédito de la Oficina Central puede autorizar, de manera excepcional, que se concedan créditos por importes inferiores y plazos superiores a los establecidos.

Los destinos del crédito pueden ser para capital de trabajo o para inversiones. El crédito para capital de trabajo, que incluye la adquisición de materias primas, materiales e insumos, tiene una vigencia máxima de 18 meses desde el momento de su otorgamiento hasta su total amortización. El crédito para inversiones, destinado a la compra y reparación de bienes muebles, la adquisición de equipamiento y otros activos fijos, tiene una vigencia máxima de 10 años desde el momento de su desembolso.

Los importes y plazos de amortización de los financiamientos son acordados entre el banco y el solicitante en función del destino, su nivel de riesgo

y la actividad a financiar, quedando documentado mediante un contrato. Pueden otorgarse en efectivo o mediante la emisión de instrumentos de pago, en uno o varios tramos del crédito, y devengan intereses desde el momento en que se hace efectiva la disposición. La amortización de los créditos otorgados tiene como fuente de pago los ingresos que se obtengan por las actividades que se financien o cualquier otro ingreso lícito que perciban.

Las tasas de interés activas establecidas fluctúan entre un 2,5 % y un 10 %, en dependencia del tiempo de amortización de los préstamos y el monto.

De ocurrir un incumplimiento en la amortización del financiamiento se le aplica al deudor una tasa moratoria de hasta un 4 % sobre el importe del plazo pendiente hasta su total liquidación.

Como un elemento importante dentro del marco regulatorio se destaca la obligatoriedad de las instituciones financieras de realizar el análisis de riesgos y aprobar o no su concesión en los Comités de Créditos, considerándose entre otros, estos aspectos (Martínez, 2015):

- El monto del financiamiento.
- Las posibles fuentes de amortización del crédito.
- La capacidad real del pago del solicitante.
- Las garantías propuestas para respaldar el cumplimiento de las obligaciones en los plazos establecidos.
- La existencia y situación del pago de otras deudas y obligaciones contraídas.
- El objeto del crédito.
- La actividad económica del solicitante.
- El mérito de la operación.
- La factibilidad del negocio.

Para solicitar financiamientos, el trabajador por cuenta propia debe presentar, entre otros documentos:

- Carné de identidad.
- Documento oficial que autoriza a la persona natural a ejercer el trabajo por cuenta propia u otra forma de gestión no estatal, emitido por las autoridades competentes.
- Inscripción en el Registro de Contribuyentes.
- Último comprobante de pago de impuesto de acuerdo con la actividad que desarrolla.
- Estados financieros o registros de control de ingresos y gastos, según el nivel de ingresos.
- Modelo de solicitud de financiamiento establecido por la institución financiera, donde se haga constar la factibilidad del negocio, los ingresos estimados y el mercado potencial, así como las garantías a presentar.

Con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las obligaciones para la concesión de los financiamientos son exigidas las garantías previstas en la legislación vigente o conforme a la práctica bancaria, entre estas:

- *Fiadores solidarios:* que suplan la insolvencia del deudor cuando este falte al cumplimiento de sus compromisos de pago con la institución financiera que otorgó el financiamiento, asumiendo la obligación contractual. En el cálculo de la capacidad de pago máxima de los fiadores se toman los ingresos mensuales que perciben, deduciéndoles las obligaciones crediticias y la pensión alimentaria por decreto judicial y al resultado de esta operación se le calcula el 33 %. El importe resultante se considera como la capacidad de pago de la persona (fiador) garante del crédito, es decir, los fondos libres con que cuenta cada mes para amortizar la deuda, en los casos que el deudor del financiamiento no cuente con los fondos necesarios para cumplir el plazo pactado.
- *Saldos de cuentas bancarias de ahorro o plazo fijo:* se trata de la pignoración de depósitos bancarios del propio solicitante del crédito o de un tercero efectuadas en la misma institución o en otras instituciones financieras.
- *Certificados de depósitos:* endosados a favor de la institución financiera que concede el crédito.
- *Garantía prendaria:* como prendas pueden admitirse joyas, alhajas o cualquier otro metal o piedras preciosas, bienes patrimoniales categorizados en el Registro Nacional de Bienes Culturales, vehículos de motor, bienes agropecuarios como ganado mayor, tractores, cosechadoras, entre otros.
- *Cesión de los derechos de cobro:* se ceden al banco los ingresos generados por los contratos comerciales concertados entre el solicitante del crédito y entidades jurídicas por la venta de producción o la prestación de servicios.
- *Letras de cambio endosadas a favor del banco:* las letras pueden ser emitidas por los solicitantes del crédito, aceptadas por entidades jurídicas que actúan como libradas y domiciliadas en las cuentas bancarias de estas últimas, o aceptadas por entidades estatales arrendatarias de los locales donde los trabajadores por cuenta propia, cooperativas no agropecuarias u otra forma de gestión no estatal ejercen su actividad.
- *Hipotecas:* de viviendas ubicadas en zonas destinadas al descanso o veraneo y de o solares yermos.
- *Fondos de garantía:* creados en las instituciones financieras por cooperativas de crédito y servicios en beneficio de los miembros que soliciten créditos.

De igual forma algunas instituciones bancarias, en el afán de promover la actividad crediticia, han estipulado que para las solicitudes de financiamiento hasta 20 000,00 CUP no es necesario exigir garantías adicionales. La recuperación de estos préstamos se respalda con los ingresos lícitos que

obtengan los deudores de la actividad autorizada, reflejado en el flujo de caja y depositados en su cuenta corriente. El análisis de riesgo en este caso debe centrarse en la viabilidad de la actividad a financiar (mérito de la operación). Para las solicitudes de financiamiento que superen los 20 000,00 CUP se exigen garantías personales o materiales que cubran al menos el 100 % del total del financiamiento más los intereses, aunque los Comité de Créditos tienen la potestad de conceder, excepcionalmente y cuando lo requiera el caso, un porciento inferior de garantías para algunas solicitudes.

Se pueden otorgar periodos de gracia para solicitudes de créditos destinadas a iniciar un negocio y para inversiones, teniendo en consideración las características de la operación, el riesgo del deudor y otros elementos del financiamiento. Para los trabajadores por cuenta propia que emprenden un nuevo negocio, el periodo de gracia puede ser de hasta 12 meses para el principal. Para los que poseen experiencia, que llevan más de dos años desarrollando una actividad, el periodo de gracia está en correspondencia al análisis de la operación y al propósito del financiamiento.

Las personas naturales que desarrollan pequeños negocios, además del dinero en efectivo, pueden utilizar otros instrumentos de pago como transferencias bancarias, cheques, órdenes de cobro, tarjetas magnéticas, cartas de crédito locales, letras de cambio y pagarés.

La Resolución 197 del Ministerio de Finanzas y Precios, modificando el Decreto-Ley No. 289 "De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios", del 16 de noviembre de 2011, reformado mediante el Decreto-Ley No. 355, de fecha 23 de febrero de 2018, estableció que los trabajadores por cuenta propia que ejercen las actividades de servicio gastronómico en restaurantes, servicio gastronómico en cafetería, servicio de bar y recreación, arrendador de vivienda, habitaciones y espacios y servicios de construcción, reparación y mantenimiento de inmuebles, así como los trabajadores por cuenta propia que ejercen la actividad de transporte de pasajeros con medio automotor desde cuatro hasta catorce pasajeros en la provincia de La Habana, quedan obligados a abrir y operar una cuenta bancaria en una sucursal de un banco comercial cubano, radicada en el municipio de su domicilio fiscal, la que debe declarar ante la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) y a todos los efectos legales y del control tributario se considera una "cuenta bancaria fiscal".

Barreras en la utilización del crédito bancario como fuente de financiamiento de los trabajadores por cuenta propia

Tal como se asevera, todo comienzo es difícil, no es una excepción la implementación de una nueva filosofía de trabajo con un sector que apenas

se consolida en la sociedad cubana. Múltiples causas aún inciden negativamente en el proceso de bancarización de los trabajadores por cuenta propia, igualmente son diversos los criterios de los expertos en este tema sobre la definición de los factores principales que se constituyen como barreras en las relaciones crediticias entre la banca y las nuevas formas de gestión no estatal.

El aún escaso nivel de financiamiento a los trabajadores por cuenta propia está dado, entre otras, por tres causas fundamentales:

- Falta de información.
- Bajo nivel de educación financiera.
- Diseño inapropiado del producto financiero.

Se ha demostrado que un número importante de trabajadores por cuenta propia desconoce las posibilidades que brindan las instituciones bancarias para el desarrollo de sus negocios, de igual forma ignoran y en ocasiones temen, la necesaria participación de los financiamientos en la economía de las micros, pequeñas y medianas empresas. Es ineludible mencionar que los productos, creados con pocos matices en cuanto a la necesaria personalización en dependencia de las particularidades del negocio financiado, no han sido el fruto de un estudio real de las necesidades de los clientes potenciales. Dista mucho aún para que los directivos comerciales tomen conciencia de la necesaria aplicación de probadas herramientas del estudio de mercados, que permitan una correcta segmentación del mismo y un mejor diseño de los productos que se le oferten. Por último, se puede adicionar que múltiples barreras obstaculizan la operatividad y factibilidad del financiamiento, causando el rechazo de los interesados.

Se propone analizar los criterios de un grupo de estudiosos de esta problemática, los que concuerdan con la hipótesis enunciada.

León y Pajón (2015) definen como principales causas de la poca aceptación de la política crediticia por parte de los trabajadores por cuenta propia:

- Solo acceden al crédito bancario los trabajadores por cuenta propia que acrediten su licencia. Esto supone que el emprendedor se haya financiado previamente a través de otras fuentes para iniciar la empresa, lo que excluye del crédito a los que no tengan facilidades para conseguir un capital inicial, ya sea propio o prestado.
- Se aplican normas homogéneas para los diferentes segmentos de trabajadores por cuenta propia.
- Un importante número de trabajadores por cuenta propia no poseen las garantías exigidas, sobre todo en las primeras etapas del negocio.
- El escrutinio al que son sometidos los solicitantes del crédito, la revisión de sus cuentas contables y el análisis de sus operaciones comerciales constituye un desincentivo al financiamiento bancario.

Triana (2013) realizó un estudio en la provincia de La Habana que abarcó 137 observaciones con una muestra estratificada que incluyó ocho actividades de negocios diferentes. Se analizaron 28 variables cuantitativas y cualitativas. El 65 % de los sujetos estudiados desconocían las instituciones bancarias a las cuales podían dirigirse para solicitar un crédito y el 92 % no tenían información sobre los requisitos exigidos para acceder a ese financiamiento. Sin embargo, más del 75 % de los entrevistados reconocieron las ventajas que podía ofrecerle la obtención de créditos bancarios. La principal limitante que identifica el 70 % de los cuentapropistas para el acceso al crédito es el alto nivel de desinformación que tiene este sector sobre las ofertas bancarias.

Como segundo problema a que se enfrentan los trabajadores por cuenta propia para obtener créditos bancarios, reconocido por más del 25 % de los entrevistados, es la complejidad burocrática del proceso de solicitud y otorgamiento. También se identifican otros factores como la baja capacidad de pago de muchos trabajadores por cuenta propia a partir de los ingresos generados y la aversión al riesgo de no poder honrar las obligaciones contraídas y tener que asumir las consecuencias que ello conlleva (Borras, González y Hung, 2017).

Dada la complejidad asociada al proceso de solicitud de créditos, la urgencia por la liquidez incapaz de ser satisfecha mediante los dilatados procesos de otorgamiento y la percepción de difíciles condiciones de acceso (León y Pons, 2014: 80) se enuncian como causas que limitan el financiamiento a trabajadores por cuenta propia. Otro de los factores que frenan el financiamiento crediticio es el tratamiento homogéneo a los diferentes segmentos de cuentapropistas, desconociendo la heterogeneidad existente al interior del nuevo sector (tamaño del negocio, capacidad de contratación, utilización del conocimiento, entre otros).

Sobre el tema de la financiación inicial a los trabajadores por cuenta propia Maqueira y Triana plantean que las fuentes principales radican en préstamos de privados (familia, amigos o individuos que prestan dinero con tasas excesiva y fuera de los marcos legales, llamados "garroteros"), ahorro personal o familiar, remesas, venta de activos, entre otros, cuya premura por recuperar la inversión o las condiciones impuestas por los préstamos privados o extranjeros, ejercen presión al alza sobre los precios (Maqueira y Triana, 2015: 332). Esta situación conlleva a la exclusión de una parte de los emprendedores pues margina a los que no poseen recursos propios ni pueden acceder a préstamos o inversionistas endógenos, lo que conlleva a efectos desfavorables tanto en las variables económicas como sociales.

Por su parte, Martínez (2016) realizó un estudio de diagnóstico en el Centro Histórico de La Habana, que abarcó 341 sujetos, estratificado en siete actividades de negocios, de un universo de cerca de 5 000 licencias otorgadas

en la zona para el ejercicio del trabajo por cuenta propia. Se analizaron 29 variables cuantitativas y cualitativas. Los principales resultados a que arribó la investigación fueron:

- El 67 % de los entrevistados afirmó que financiaron sus negocios con ahorros propios, el 18 % lo obtuvo a través de remesas del extranjero y el 5 % de los cuentapropistas financió el inicio del negocio con préstamos de "garroteros".
- Ningún trabajador por cuenta propia de la muestra tomada recibió financiamiento bancario para iniciar el negocio. Solo un 3 % utilizó el crédito bancario para el desarrollo posterior de su emprendimiento.
- Solo un 41,3 % de los entrevistados conocía la existencia del financiamiento bancario para este sector.
- El 64,5 % desconocía a quién está dirigido el crédito bancario. El 18 % respondió erróneamente que toda la población puede acceder al crédito para actividades productivas.
- El 42,5 % no pudo identificar las instituciones bancarias a las cuales dirigirse para solicitar un crédito.
- El 32 % no conocía las particularidades de los financiamientos bancarios.
- El 33 % de los cuentapropistas que utilizaron el crédito plantearon que el financiamiento fue otorgado en dos semanas. El 66,7 % afirmó que el tiempo de respuesta a la solicitud fue de dos a cuatro semanas.
- El 89 % considera que las tasas de interés son adecuadas y que dan la posibilidad de pagar sin presión.

También en La Habana Vieja se desarrolló por Pañellas y Torralbas (2016) una investigación de campo con la finalidad de conocer a los actores de las nuevas formas de gestión no estatal desde una perspectiva subjetiva. Se trabajó con una muestra representativa a través de un muestreo aleatorio simple que quedó conformada por 700 trabajadores por cuenta propia de 65 tipos de actividades diferentes en los consejos populares San Isidro, Catedral, Prado y Plaza Vieja. La exploración se realizó a partir de la teoría de las identidades sociales y de la categorización social. Un 53,3 % de los encuestados declaró que realizó la inversión inicial a partir de ahorros propios, el 17,8 % a través de préstamos y el 11,9 % utilizó remesas provenientes del exterior del país. El 22,2 % declaró que no necesitó inversión inicial.

Las fuentes de ingreso varían en relación al modo de empleo:

- No necesitaron ningún tipo de inversión inicial la mayoría de los empleados (cuentapropista que es contratado).
- Los que usaron más ahorros propios y préstamos fueron los independientes (cuentapropistas que trabajan solos).
- Los que más recibieron remesas desde el exterior fueron los empleadores (cuentapropistas que contratan personal).

Otro estudio empírico fue realizado por González (2015) que comprendió todas las provincias del país, excepto La Habana, con una muestra que abarcó 283 trabajadores por cuenta propia. La muestra se estratificó por regiones: occidente, centro y oriente. Asimismo se segmentó por niveles promedio de ingresos anuales y por régimen de contribución. Se encuestaron trabajadores que ejercían 59 actividades, lo que representa una muestra del 25,8 % de las actividades posibles y de todos los regímenes de contribución. Del total de encuestados el 58,3 % respondió que recibía ingresos promedio anuales de hasta 15 000 pesos, un 29,7 % reconoció que sus ingresos anuales eran entre 15 000 y 50 000 pesos y solo un 12 % aseguró ingresar más de 50 000 pesos. Del total de encuestados el 62 % respondió estar interesado fundamentalmente por financiamiento para inversiones, el 52 % se interesó por los servicios de cuenta corriente con todos sus beneficios y el 34 % afirmó necesitar financiamiento para capital de trabajo.

En cuanto a las garantías, la inmensa mayoría de las personas ponderó la cesión de los ingresos futuros del negocio. Las garantías prendarias, como las joyas, las obras de arte y los autos, así como las hipotecas de viviendas y solares yermos fueron señaladas en muy baja proporción por los encuestados.

Las principales barreras señaladas por los encuestados, que han impedido el acercamiento con el banco son:

- Largas colas en las entidades bancarias con un 26,7 % de las respuestas.
- Desconocimiento de los servicios bancarios con un 25,8 %.
- Complejidad de los procedimientos para los trámites bancarios con un 21,3 %.

En reciente investigación realizada por estudiantes de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana (Guillén, 2017), enuncian en su hipótesis de investigación tres grandes grupos de factores que determinan la debilidad en las relaciones crediticias entre los Bancos Comerciales y los trabajadores por cuenta propia:

- Restricciones del entorno.
- Bajo nivel de educación financiera.
- Limitaciones de gestión de los bancos comerciales.

Avances en el financiamiento bancario a los trabajadores por cuenta propia. Experiencias novedosas

Aun cuando prevalece la tesis de que la cantidad de financiamientos otorgados a los trabajadores por cuenta propia es apenas una ínfima fracción de las posibilidades reales, se estima que a más de un lustro de haberse implementado la nueva política bancaria, se observan avances importantes en lo concerniente al financiamiento a trabajadores por cuenta propia.

Por lo general, al abordarse el tema de la cantidad de trabajadores por cuenta propia financiados por el banco, no siempre se realiza un análisis objetivo de este proceso, toda vez que al seleccionar las variables a considerar es tomado como el mercado potencial para otorgar financiamientos a la totalidad de los que actualmente poseen licencia para ejercer su labor, cuestión que distorsiona la realidad del mismo. Aun cuando se han realizado aproximaciones a la definición queda como tarea pendiente a los estudiosos del tema precisar lo que se puede denominar el *mercado objetivo*, acotado a los sujetos de crédito que reúnan las verdaderas condiciones para el otorgamiento de los mismos.

No obstante lo anterior, cifras porcentuales al margen y a pesar de las barreras analizadas en el apartado precedente, es incuestionable la labor de captación de clientes, materializada en la cantidad de financiamientos otorgados, los montos financiados, así como la voluntad de acompañarlos en calidad de asesores en el desarrollo de sus respectivos negocios. Si repasamos el historial estadístico de esta acción es evidente que con el paso de los años la sinusoide es ascendente.

Desde el momento en que se inicia en la práctica el financiamiento bancario a las nuevas formas de gestión no estatal y hasta la fecha, se han logrado avances significativos en las relaciones financieras con los trabajadores por cuenta propia. Los tres bancos comerciales autorizados a ofrecer el financiamiento a este tipo de negocios: Banco Popular de Ahorro, Banco de Crédito y Comercio y Banco Metropolitano, han elevado sustancialmente su cartera crediticia con este sector.

Considerando los factores decisorios para el desarrollo exitoso de este proceso, se impone mencionar la preparación recibida por cientos de especialistas de las áreas comerciales, así como directivos en general, que acometieron esta tarea sin una experiencia previa y nutriéndose de sus vivencias y resultados cotidianos para perfeccionar los procedimientos necesarios en su ejecución.

La introducción del gestor de créditos en el procedimiento de captación de potenciales clientes, constituyó un hito que transformó el concepto de recibir en las sucursales a los trabajadores por cuenta propia interesados en financiamientos, por el de interactuar proactivamente con estos, ofertando en sus propios negocios la gama de los productos financieros de que disponen las instituciones bancarias. Esta acción no solo permitió llegar a una mayor cantidad de negocios, sino que propició motivar a los empresarios sobre la base de la explicación y el esclarecimiento de las posibles dudas, a acogerse al producto idóneo recomendado. De esta forma, el gestor de créditos bancarios, además de promotor de los productos financieros, se transformó en el asesor de los trabajadores por cuenta propia, así como el representante del banco que acompaña el negocio en los marcos del financiamiento concedido.

Aunque el Banco Popular de Ahorro fue pionero en introducir al gestor de negocios en el proceso de captación de clientes para el financiamiento bancario, las primeras experiencias en la sistematización de esta figura se concretaron a partir del mes de abril de 2016 en diez Consejos Populares de la zona urbana de la ciudad de Holguín, en el marco del Convenio de Colaboración entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Central de Cuba bajo el título "Apoyo a la modernización del sistema bancario cubano", participaron 10 gestores de microcréditos del Banco Popular de Ahorro y el Banco de Crédito y Comercio (PNUD, 2018).

Una vez seleccionados los gestores, estos participaron en diferentes acciones formativas encaminadas a dotarlos de los conocimientos y habilidades imprescindibles para realizar la labor encomendada. Se les entregó un pullover y una gorra identificados con el logo del proyecto, una laptop con su mochila, así como un ciclomotor, cuestiones que facilitaron su accionar en la identificación de potenciales emprendedores locales. Como característica relevante y novedosa se destaca la "zonificación" del territorio, la que enmarca a cada gestor en un área específica para la captación de clientes, permitiéndoles a su vez un mejor dominio del mercado.

La figura del gestor de microcréditos aportó al proceso de financiamiento bancario a los trabajadores por cuenta propia varios beneficios:

- Comercializar de forma interactiva los diferentes productos y servicios bancarios.
- Asesorar y orientar a los clientes, en su propio negocio, sobre los productos y servicios idóneos para este.
- Confeccionar los documentos primarios que conforman la solicitud del financiamiento.
- Analizar la solicitud de financiamiento y presentarla al Comité de Crédito de la sucursal bancaria.
- Evaluar y conocer de forma detallada el negocio de los clientes y su viabilidad.
- Realizar visitas a los negocios para mejorar la relación comercial con el cliente.
- Gestionar la recuperación y el mantenimiento de la cartera.
- Establecer una atención personalizada al cliente.

Concluido el 2018, como resultado de la labor desempeñada por los gestores, se aprobaron en la ciudad de Holguín más de 4 000 solicitudes de financiamientos a trabajadores por cuenta propia, superando el importe de 209 millones de CUP. Resulta interesante destacar que casi el 50 % de estos se otorgaron a personas entre los 18 y 35 años de edad, alineado con los objetivos de desarrollo local.

Paralelamente a esta experiencia se venía evaluando dentro del Proyecto de Colaboración entre la Fundación de las Cajas de Ahorro Alemanas para la Cooperación Internacional y el Banco Popular de Ahorro, suscrito bajo el título "Fortalecimiento institucional del Banco Popular de Ahorro e implementación del Programa de Educación Financiera para clientes trabajadores por cuenta propia, en el marco del proceso de perfeccionamiento del Banco Popular de Ahorro", la factibilidad de introducir cambios en la metodología de captación de clientes trabajadores por cuenta propia, sustentada en la propuesta de valor definida de conjunto por la Dirección General de Negocios y los expertos de la Fundación, que se concreta en "Un menor tiempo de respuesta para el cliente con menor riesgo para el banco".

Se implementó a manera de piloto una unidad de negocios para la atención a trabajadores por cuenta propia, geográficamente independiente de la sucursal y con un margen razonable de autonomía, en el territorio de Trinidad. El objetivo previsto era probar en la práctica la nueva metodología sugerida por los expertos de la Fundación.

De forma mancomunada se revisaron los procedimientos establecidos en el *Manual de instrucciones y procedimientos*, lo que resultó en una propuesta de productos, políticas y procesos, formatos, instrumentos y herramientas a aplicar en la nueva metodología crediticia para la atención del financiamiento a los trabajadores por cuenta propia. El nuevo modelo de metodología incluye varios procesos, entre los que se destacan: promoción, solicitud, evaluación, aprobación, desembolso, monitoreo y recuperación.

Se consideró, además, que las solicitudes tramitadas a través de los gestores de crédito se presentaran en la Unidad de Negocios de Trabajadores por Cuenta Propia (UNTCP), donde el especialista comercial compilaría todos los documentos e información necesaria y fuera sometido al Comité de Crédito de esta entidad, previo análisis por parte del analista de riesgos. De ser aprobado el financiamiento el especialista comercial procedería a su contabilización en la sucursal tutelar de la Unidad de Negocios de Trabajadores por Cuenta Propia.

Como método de trabajo, los gestores establecen metas a cumplir en el mes, tanto en clientes captados como en el monto de los financiamientos concedidos. De esta forma se evalúa el rendimiento individual que tributa a los objetivos establecidos por la Unidad de Negocios de Trabajadores por Cuenta Propia.

Los principales cambios metodológicos y de distribución de trabajos puestos en práctica radican en realizar una evaluación del estado financiero del negocio y de la Unidad Socioeconómica Familiar (USEF), aspecto este importante que antes no se contemplaba. Además, para el cálculo de la capacidad de pago del solicitante se tienen en cuenta todos los gastos de

la unidad socioeconómica familiar. Para los garantes se mantiene por la metodología anterior.

Un pilar importante para lograr estos elevados compromisos lo constituye, al igual que en la experiencia de Holguín, la estrategia de "zonificación" del área o territorio de acción, que se traduce en definir los límites permitidos donde cada gestor puede realizar su labor de visitas promocionales. Esto permite que, al dividir el mercado potencial, ningún gestor interfiera en el territorio de otro y trace su propio plan de captación de clientes.

Significativo resulta el cambio en la distribución del trabajo en lo referente a los informes a presentar. Estos anteriormente eran confeccionados por el Especialista Comercial y el Especialista de Riesgo y son realizados en la actualidad por el gestor, lo que lo obliga a ejecutar un análisis más profundo de las solicitudes.

Constituye una meta establecer un acuerdo gestor-cliente, donde este último aumente sus ingresos declarados a la Oficina Nacional de Administración Tributaria.

La unidad asegura un servicio personalizado al trabajador por cuenta propia basado en el apadrinamiento y asesoramiento en temas contables, identificación de garantías y análisis financieros para con los clientes, que disminuye el tiempo de aprobación de la solicitud, así como del desembolso del financiamiento. El gestor va creando su cartera con la que realizará su futura recuperación.

El trabajo actual de la unidad muestra una buena cantidad de clientes atendidos por cuatro gestores, quienes están distribuidos por zonas del territorio. Existe demanda suficiente para los próximos meses, las encuestas de satisfacción muestran aceptación y los clientes recomiendan los servicios de la unidad.

Aunque es muy joven el proyecto, ya muestra significativos logros, sin embargo, en estos momentos la demanda es mayor que la capacidad de respuesta de los gestores, por las características socioeconómicas del territorio, por lo que se mantiene bajo permanente observación la plantilla para, de ser necesario incrementarla, evitando que se deteriore la atención y el servicio.

Algunos datos, con cierre del 2018, que ilustran la efectividad de este modelo de trabajo:

- Se redujo el tiempo de respuesta al cliente en al menos cuatro días en relación con el proceso que se aplicaba anteriormente.
- Se contactó y promocionó a un total de 901 clientes, lo que representa un promedio de 225 por gestor.
- En total se lograron 702 desembolsos, lo que representa el 77,9 % de efectividad respecto a los 901 clientes contactados y promocionados.

- Se financiaron clientes por un monto superior a los 59 millones de pesos.
- La cartera vencida de los financiamientos es de un 0 %.

En la actualidad esta metodología se ha extendido a tres provincias más: La Habana (municipio Playa), Camagüey y Holguín. En los meses iniciales se han logrado resultados discretos, pero que prometen un incremento en la labor de captación de clientes potenciales. Se continúa trabajando en la adecuación y perfeccionamiento de la metodología.

Conclusiones

Transcurrido algo más de un lustro de la implementación de la nueva política bancaria, y en particular los financiamientos a trabajadores por cuenta propia, los tres bancos comerciales cubanos que han asumido su aplicación han ganado en experiencia, obteniéndose resultados no despreciables. Por otra parte, se ha perfeccionado el marco normativo, cuestión que posibilita actuar de acuerdo con las exigencias de este sector productivo y de servicios, a la vez que se consolidan las acciones de control. No obstante lo anterior, existen aún barreras que frenan este importante proceso y que deben constituir un desafío para las instituciones financieras y el Banco Central de Cuba, en aras de perfeccionar su gestión. Basta mencionar la carencia de una estrategia nacional de inclusión financiera, que garantice una oferta de productos financieros adecuados a la demanda real, asequibles al consumidor y que brinden seguridad y estabilidad de su consumo. Aparejado a ello y como requisito imprescindible para su logro se hace necesario educar financieramente a este importante sector de la economía.

Bibliografía

Borrás, F., González, J. y Hung, O. (2017). El financiamiento bancario a los pequeños negocios en Cuba. En: Colectivo de autores. *El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico*. España: Editorial de la Universidad Cantabria.

González, L. (2015). Diseño de un nuevo proceso para el otorgamiento de crédito al sector de trabajadores por cuenta propia y emprendedores. Tesis de Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial. Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, La Habana.

Guilarte, I. y Rosabal, H. (2015). Créditos sin demanda. *Bohemia*, 107(7), 27-33.

Guillén, J. I. (2017). Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con los trabajadores por cuenta propia. Lecciones para el futuro. Tesis de Diploma. Facultad de Economía Universidad de La Habana, La Habana.

León, J. y Pajón, D. (2015). Nuevos actores y nuevas políticas en Cuba: el rol del financiamiento en el proceso de reforma. Ponencia presentada en Latin American Studies Association, San Juan, Puerto Rico.

León, J. y Pons, S. (2014). Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico. En: Colectivo de autores. *Economía cubana: transformaciones y desafíos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

Martínez, N. (2015). La nueva política bancaria: una valoración de los créditos para los trabajadores por cuenta propia. *Revista del Banco Central de Cuba*, 3.

Maqueira, A. y Triana, J. (2015). El sector no estatal desde la perspectiva institucional. En: Bergara, M. e Hidalgo, V. (Coord.). Transformaciones económicas en Cuba: una perspectiva institucional. Montevideo: Editorial dECON, Universidad de la República.

Martínez, A. (2016). Emprendimiento privado en Cuba, una visión desde la Oficina del Historiador. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Pañellas, D. y Torralbas, J. (2016). Transformaciones económicas e identidades sociales: cuentapropistas en La Habana Vieja, *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 4(1), 11-26.

Partido Comunista de Cuba (2016). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021*. Aprobados en el VII Congreso del Partido en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio del 2016. La Habana: Editora Política.

PNUD (2018). Apoyo a la Modernización del Sistema Bancario Cubano. Informe Anual de Proyecto Año 2017. PID: 91822

Sanz, I. (2015). Seminario para trabajadores por cuenta propia. Presentación realizada por la Vicepresidenta primera del Banco Metropolitano en el Seminario a trabajadores por cuenta propia celebrado el 17 de diciembre de 2015 en la Cooperativa no Agropecuaria El Biky, La Habana

Triana, J. A. (2013). Las nuevas microfinanzas en Cuba: un estímulo al sector empresarial. Tesis de Diploma de la Licenciatura en Economía. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana.

CAPÍTULO 6

EL MICROCRÉDITO Y SU GARANTÍA GRUPAL. LECCIONES INTERNACIONALES

MICROCREDIT AND ITS GROUP GUARANTEE. INTERNATIONAL LESSONS

Carlos Manuel Souza Viamontes

Resumen

El análisis sobre diferentes estudios del microcrédito grupal evidencia que el uso de este servicio financiero contribuye a la posibilidad de emprender un pequeño negocio o mejorar el existente en los casos que carecen de garantías que respalden un futuro impago. La posible incorporación de este tipo de financiamiento en Cuba por los bancos comerciales utilizando la garantía grupal, a partir de una nueva metodología en la tramitación de estos financiamientos, requiere de una demostración científica de las necesidades y posibilidades de su aplicación, para ser sometida a los decisores, por lo que el objetivo de este capítulo consiste en reflexionar sobre las posibilidades de implementar el microcrédito grupal en las condiciones de Cuba. La metodología aplicada corresponde fundamentalmente al análisis de contenido. Los resultados obtenidos hasta la fecha aportan elementos teóricos acerca de los microcréditos grupales, por lo que constituye material de consulta para las instituciones financieras del sistema bancario.

Palabras claves: financiero, microcrédito grupal, bancario y garantía grupal.

Abstract

The analysis of different studies of group microcredit makes evident that the use of this financial service contributes to the possibility of starting a small business or improving the existing one in those cases that lack warranties which support a future default. The possible incorporation of this type of financing in Cuba by commercial banks using the group guarantee, based on a new methodology in the processing of these financings, requires a scientific demonstration of the needs and possibilities of its application to be submitted to the decision makers. Therefore, the objective of

this charter is to reflect on the possibilities of implementing group microcredit in the conditions of Cuba. The methodology applied corresponds fundamentally to the content analysis. The results obtained at present provide theoretical elements about group microcredits, constituting reference material for financial institutions of the banking system.

Keywords: *financial, group microcredit, banking and group guarantee.*

Introducción

El surgimiento del microcrédito ha dado lugar a que una mayor cantidad de personas en el mundo puedan tener acceso a financiamientos para iniciar un negocio o ampliar las posibilidades de desarrollo en los que están funcionando.

La evolución que se viene experimentando en Cuba en general y en el sistema bancario en particular con la extensión del servicio a los diferentes segmentos de mercados, incluido el impulso que se está realizando en aplicar la ciencia, además de la prioridad en utilizar en específico la informatización como vehículo para acelerar los procesos, constituyen elementos que propician estudiar y proponer nuevas formas de atención a los pequeños negocios particulares.

Aunque no se pretende agotar el tema que a continuación se aborda, es el propósito de este capítulo realizar una aproximación sobre la posibilidad de evaluar la utilización del microcrédito grupal en Cuba, a partir de la experiencia internacional y las posibilidades del sistema bancario, como una forma de inclusión financiera sobre las personas con vocación de emprender nuevos negocios o desarrollar los establecidos.

El sistema bancario cubano debe ejercer una función más activa y creciente en el desarrollo próspero y sustentable de la nación y a la par con la descentralización de funciones hacia los municipios, se estaría dotando de ideas a las autoridades locales para propiciar proyectos que tributen al bienestar del pueblo.

Tendencias internacionales del microcrédito

Los microcréditos surgen en otros países como un instrumento para el desarrollo de los pequeños negocios, pues permiten generar ingresos suficientes para devolver el financiamiento y mejorar las condiciones de vida de los más desfavorecidos. Nacen como respuesta a la satisfacción de personas excluidas de los sistemas financieros formales. Se trata de pequeños financiamientos sin avales colaterales externos y a bajo interés, basados en la confianza hacia la persona y sus capacidades.

Un estudio realizado por Peña afirma que:

> Históricamente se mencionan ejemplos de instituciones microfinancieras que de alguna manera trabajaron con lo que en la actualidad conocemos como microcréditos. Casos como el de Irlanda en el siglo XVIII donde se fundaron algunas asociaciones de beneficencia especializadas en créditos y que destinaban pequeños financiamientos a las personas más pobres, sin tener que pagar intereses utilizando una metodología de grupo bajo la condición de presionar, por solidaridad al grupo, a aquel miembro que se retrasara en sus pagos (Peña, 2008: 2).

Bajo esta misma influencia se fundaron las Cajas de Ahorros en la ciudad de Hamburgo, Alemania, en el siglo XIX. Estas, además de captar ahorros, también otorgaban créditos.

Señala además Peña en su investigación que:

> […] la historia y evolución del microcrédito moderno comienza en la década de los años setenta con cuatro instituciones: Bank Dagang en Bali, Indonesia (1970); Opportunity International en Colombia (1971); Acción Internacional en Brasil y el Grameen Bank en Bangladesh en 1976 (Peña, 2008: 25).

Un exponente que no debe soslayarse al abordar este asunto, es la figura del pakistaní Akhtar Hameed Khan, que vivió entre el 15 de julio de 1914 y el 9 de octubre de 1999, reconocido por sus iniciativas pioneras relativas al microcrédito y a las microfinanzas, las cooperativas de agricultores y los programas de capacitación rural en los países en desarrollo. Promovió el desarrollo rural participativo en Pakistán, Bangladesh y otros países en desarrollo y abogó ampliamente por la participación de la comunidad en el desarrollo.

La experiencia más exitosa en el manejo de las microfinanzas surge en Bangladesh cuyo precursor es el economista Muhammad Yunus, graduado de la Universidad de Vanderbilt, Estados Unidos, a quien le fue entregado el Premio Nobel de la Paz en el 2006, por la labor que hizo como fundador y director del Grameen Bank.[1] Entre sus objetivos estaba brindar oportunidades de emprendimiento para escapar del círculo vicioso de bajos ingresos, bajos ahorros, baja inversión y llegar nuevamente a bajos ingresos. Así también, generar oportunidades de autoempleos y combatir a los prestamistas usureros.

El primer crédito que Yunus otorgó fue de su propia bolsa, por un valor de 856 takas, un poco menos de 27,00 USD en ese tiempo. Fue otorgado a 42 mujeres que vivían en el pueblito de Jobra, cercano a la Universidad de

---

1 Este banco abrió sus operaciones en 1977 como una filial del banco estatal Bangladesh Krishi Bank (BKB) y como reconocimiento a la labor desarrollada en los años anteriores y respeto ganado se le permitió denominar a su filial como Grameen.

Chittagong, dedicados a la fabricación de taburetes de bambú, para que se liberasen de las altas tasas de interés que cobraban los prestamistas. Descubrió, también, que la gente pobre con un pequeñísimo préstamo para capital de trabajo es capaz de pagar sus deudas y llevar los frutos de sus esfuerzos a sus familias.

Yunus identificó a las personas pobres, mujeres que ejercían una actividad, pero que no clasificaban para obtener recursos de las instituciones bancarias y concedió financiamiento a un grupo de ellas.

En un informe sobre el impacto de los microcréditos de Cordovés e Iglesias (2011) se ha expresado el crecimiento que este ha tenido desde 1992, a partir de la experiencia de países como Polonia, Rumanía, Bulgaria y Eslovaquia, el más reciente fue en Europa Occidental, exceptuando al Reino Unido y Francia en que existe más experiencia acumulada.

Haciendo un análisis de cómo se ha desarrollado el microcrédito en países de América Latina se puede expresar que el primer programa de microcrédito en Bolivia según un estudio de Guzmán (2016), bajo esquemas innovadores de garantías, como es el caso del grupo solidario, se inició a principios de la década de los años ochenta del siglo XX. Este fue impulsado por la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, la Fundación Calmeadow y por Acción Internacional, las que promovieron la creación de la Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) en 1986.

Además de PRODEM se han creado otras organizaciones no gubernamentales para atender a este mercado microempresarial, aplicando diferentes metodologías crediticias, como la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES) en 1986, orientada exclusivamente al ámbito rural y sobretodo reconocida por el uso de su metodología de "crédito asociativo" y al Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), fundado en 1985, como pionera en el empleo de la metodología "individual", la que a su vez era integrada con servicios no financieros. Por otro lado, está el Instituto de Apoyo a la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO).[2] También en 1986 se creó PRO-CRÉDITO.[3] En 1991 nació Programas para la Mujer (PROMUJER).[4]

---

2 Creado en 1986, con el objetivo de prestar "servicios de desarrollo empresarial" como complemento a sus servicios financieros. IDEPRO inició sus actividades de financiamiento años después de su creación, en 1991.

3 Organización que trabajó en la zona urbana con la metodología de tipo "individual". El éxito que logró esta institución le motivó a crear una entidad financiera especializada bajo la figura de Fondo Financiero Privado (FFP) en 1995, denominado Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes (FFP).

4 Institución dirigida exclusivamente a la mujer de bajos recursos de las zonas periurbanas de diferentes ciudades del país. PROMUJER introdujo el concepto de "bancos o asociaciones comunales" como una nueva metodología con la finalidad de llegar a los sectores más pobres de la población.

Existen en Bolivia otras entidades relacionadas con el microcrédito, por lo que se puede afirmar que el crecimiento del mercado de microfinanzas, tanto institucional, como metodológica y normativamente, ha permitido llegar a ser un modelo para otros países.

Las instituciones mencionadas comenzaron con la administración de pequeñas carteras crediticias para luego pasar a operar carteras millonarias, constituyéndose en una opción viable para la microempresa. Guzmán (2016) ha afirmado que el entorno de los negocios microfinancieros en la región latinoamericana favorece a cinco países como los más atractivos para hacer microfinanzas: Perú, Bolivia, Ecuador, El Salvador y Argentina.

Según afirmación de Aguilar, Tuñón y Morales (2017), en 2004 la Organización de Naciones Unidas (ONU) declaró el 2005 como el Año Internacional del Microcrédito, con el objetivo de promoverlo como una estrategia contra la pobreza. La Organización de Naciones Unidas instó a los gobiernos a generar programas de microcrédito para disminuir la pobreza, fomentar el trabajo por cuenta propia y generar ingresos.

Por otra parte, en un seminario internacional realizado en Hainan, China se significó que tanto en China como en América Latina, las microfinanzas desempeñan una función importante en la promoción de la inclusión financiera y el crecimiento de las pequeñas empresas (Conger, *et al*., 2013).

Una valoración respecto a los microcréditos la abordó Leonardo (2018) en su tesis de licenciatura, donde afirmó que son pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres, permitiéndoles poner en marcha sus negocios donde obtienen ingresos que les permite mejorar sus niveles de vida y el de su familia.

Por lo anterior se puede compartir que el surgimiento de los microcréditos ha estado dirigido a satisfacer financieramente a personas de bajos recursos o en estado de marginación, destinado al desarrollo de micronegocios, a la promoción de actividades productivas, artesanales, comerciales, de servicios, consumo y vivienda, definiéndose un monto máximo en cada país.

La valoración que se sintetiza de los diferentes enfoques estudiados permiten apreciar que el microcrédito constituye un importantísimo producto financiero que desempeña una función económica y social, especialmente en los países subdesarrollados. Es una herramienta capaz de penetrar en sectores o segmentos que, por su vulnerabilidad y marginación, están excluidos del sistema financiero tradicional, pero que con un pequeño apoyo financiero pueden lograr un nivel de satisfacción y de cierta manera contribuir al desarrollo local.

Se afirma que el sector de microfinanzas en México es relativamente joven y, que si por una parte algunas instituciones iniciaron operaciones a principios y mediados de la década de los años noventa, el crecimiento mayor se obtuvo a partir del 2000 (PRONAFIM Y ProDesarrollo, 2014).

En un taller celebrado en México en el 2015 por Finanzgruppe Sparkassenstiftung für internationale Kooperation se precisó que las microfinanzas comprenden la prestación de servicios financieros a las personas que poseen bajos ingresos y que estas tienen la oportunidad de acceder a servicios de calidad.

Sería entonces de mucha utilidad que los diferentes países logren concebir un sistema de financiamientos que, gestionados por las entidades financieras, puedan acercarse a esos segmentos de mercados y atenderlos para que sus negocios prosperen y contribuyan positivamente al desarrollo de su comunidad y el país.

Se han referido García y Díaz (2011), a que el sector microempresarial ha sido apoyado por los mercados de Asia y América Latina, donde también se ha promovido el autoempleo, lo que ha permitido salir del círculo vicioso de la pobreza a través de la utilización del microcrédito.

La idea de propiciar la incorporación al empleo a través de un apoyo financiero puede tener un impacto positivo en generar riquezas, pero también trae aparejada la elevación del nivel de vida de los emprendedores y personas que poseen un pequeño negocio y de sus familiares; entonces, visto desde esa perspectiva, es conveniente evaluar en otros países la posible motivación al trabajo a través del acercamiento del microcrédito.

Un informe de Cordovés e Iglesias (2011), explica que de los nuevos negocios en España un 45 % se ha realizado utilizando el microcrédito y que en el 2008, 2009 y 2010 se ha creado el 47 % de ellos, teniendo más de cuatro años el 53 %.

Esa experiencia permite acentuar la idea de que con la utilización de los microcréditos se puede potenciar al emprendedor de un nuevo negocio o al que ya se ha establecido, por lo que es aconsejable estudiar las formas de concretarse e impulsar esa experiencia.

También se ha referido Hernández (2016) que en Colombia tiene una tendencia creciente el microcrédito, ya que este ha pasado del 0,6 % del total de los financiamientos crediticios en 2008 a 1,32 % en mayo de 2016, esto demuestra su aceptación, tanto por los clientes como por las entidades financieras.

Ha afirmado Lacalle (2001) que, como resultado de haberse brindado estos servicios financieros, ha propiciado un incremento de los ingresos y los ahorros, estimulando de esta forma la autoestima y confianza de los prestatarios en sí mismos, al darse cuenta que pueden adquirir, invertir y devolver un préstamo.

En diferentes países existe la tendencia de utilizar el microcrédito como una forma de desarrollar los pequeños negocios para contribuir al desarrollo territorial. Este tipo de financiación contribuye al desarrollo de la localidad

lo que puede evitar las migraciones a las grandes ciudades. También se entiende que este sea atractivo, por la amplia base de posibles clientes a financiar, lo que en pequeñas cantidades y diversificando el riesgo, constituye un negocio en ascenso.

Como en esos casos se dificulta contar con una garantía que les satisfaga a las instituciones financieras, se estudia a continuación el microcrédito grupal, como una forma de contribuir a esa exigencia.

La garantía grupal

Una de las situaciones que quizás más ilustran las particularidades en la práctica del microcrédito, independientemente de su esencia, son las garantías. La carencia de estas o la deficiente credibilidad de los clientes al ser evaluados por las instituciones financieras, contribuyen a que los pequeños negocios por si solos no sean de gran interés en muchos casos ya que en ellos está implícito un alto riesgo.

En el caso específico referente al "microcrédito grupal", se trata un tipo de garantía de personas conocido como "garantía grupal", cuyos elementos se referirán a continuación.

Un enfoque del proyecto PATMIR III (2013) se refiere al microcrédito grupal, enmarcado en una agrupación de personas (mujeres) emprendedoras, que son responsables y practican la solidaridad, que realizan actividades similares (micro, pequeños y medianos negocios), donde se organizan para ser receptoras de microcréditos, además de recibir capacitación, asistencia técnica y otras prestaciones para mejorar sus condiciones de vida, integrado por un mínimo de cinco y máximo de 10 participantes.

En el caso de los microcréditos grupales, la forma de pactar la garantía de los financiamientos que se conceden consisten en que cada cliente conviene en obligarse solidariamente para el pago del total de su crédito en cada fecha acordada, así como el total de los créditos otorgados individualmente; por ejemplo, un grupo de cinco integrantes, donde uno de sus miembros dejó de abonar la cuota de $300,00, entonces el resto debe pagar, además de lo que le corresponde según el contrato, un importe de $75,00.

Los miembros del grupo solidario deben firmar un contrato grupal con el banco, donde se definan las obligaciones de ambas partes. La fuerza de este contrato estriba en que se logre expresar y comprender, por quien lo juzgue, la obligatoriedad contraída, independientemente de que es una forma atípica de exigencia, a las que normalmente se utilizan.

El microcrédito grupal está dirigido a las personas que, al no contar con garantías propias, pueden formar grupos de más de cinco personas de la misma comunidad para responder en conjunto por el crédito, o sea, es el financiamiento que se otorga a un grupo de personas que se organizan

con la finalidad de emprender o fortalecer su negocio o adquirir bienes de uso personal, con el respaldo solidario de los integrantes, contribuyendo al desarrollo económico de sus familias y comunidades, además de fomentar la cultura del ahorro.

Refiriéndose a la responsabilidad individual de cada miembro del microcrédito grupal, Torres, Sainz, Sanfilippo y López (2012) han precisado que si algún miembro del grupo tiene dificultades para devolver el financiamiento, el resto de los componentes puede ayudarle ya que, de no realizarse, le impediría a ellos recibir financiamientos futuros.

Para esto las personas del grupo deben conocerse y tenerse confianza, o sea, que al ser del propio lugar de residencia, les es fácil contactarse y ponerse de acuerdo; tienen una organización interna, donde una persona de las elegidas del grupo los dirige, otra se encarga de la tesorería y una tercera funge como secretaria, se otorga un financiamiento individual a cada una de las personas que conforman el grupo, considerando que sus integrantes puedan realizar actividades diferentes; los análisis de los financiamientos se basan más en la voluntad del pago, que en su capacidad de efectuarlo; los pagos se realizan de forma semanal o quincenal; existe la práctica de reunirse con una periodicidad breve (semanal u otra), donde en presencia del gestor o asesor del banco, reciben el debido asesoramiento, se reúne el pago y se analizan otras actividades; además de que se utiliza una metodología específica (grupal) para conceder este tipo de financiamiento.

Al financiarse a través del microcrédito grupal se suele pactar entre el cliente y el banco, la apertura de una cuenta de ahorro individual por cada miembro, para ir formando fondos, de sus ingresos semanales, que se utilizarán como aval o garantía. El monto a depositar en la cuenta es como mínimo el 10 % de la capacidad de pago, que se autoriza por el Comité de Crédito que aprueba los financiamientos. Este importe nunca podrá afectar la cuota de amortización (principal más intereses).

Por otra parte, Alvarado ha afirmado que:

El problema de la deserción está directamente relacionado con la salud de los negocios formados con el crédito, ya que la morosidad no solo tiene que ver con la intención de pago sino también con la posibilidad de pago de las socias (Alvarado, 2004: 50).

Es habitual que los bancos comerciales concedan financiamientos por periodos suficientes que permitan al beneficiario obtener ingresos de la inversión que ha realizado o que el recurso financiero que ha recibido para capital de trabajo genere los ingresos necesarios que permitan reembolsar al banco, tanto el principal como los intereses, en el periodo por el cual se fundamentó la solicitud. Sin embargo, la práctica del microcrédito grupal, fundamentalmente en América Latina, no se apega al criterio expresado

anteriormente en cuanto al periodo de recuperación del financiamiento, ya que estos se otorgan por un periodo corto de tiempo y se van amortizando semanalmente, en correspondencia con los ingresos de ese periodo.

Teniendo en cuenta los aspectos abordados se requiere profundizar en este tema, para evaluar su posible implementación en Cuba, adaptado a las características que posee el microcrédito grupal.

Recomendación sobre las posibilidades de implementar el microcrédito grupal en las condiciones de Cuba

Debe reconocerse que en Cuba se han practicado diferentes tipos de financiamientos por parte de los bancos comerciales hacia las entidades y la población, incluyendo los pequeños negocios familiares.

Aunque se conceden importes de bajos montos para ciertos segmentos de mercado, no es una práctica considerarlos como microcréditos, por lo que es de utilidad incluir en el análisis que en este capítulo se sugiere, la definición de hasta qué monto se debe considerar, sobre el que las entidades financieras cubanas debieran enmarcarse, ya que requiere una metodología de análisis diferente a otros financiamientos.

Tampoco existe en el país la práctica de emplear el microcrédito grupal, que puede servir de una importante fuente de financiamientos y abarcar una base de clientes más amplia e inclusiva que la existente.

Teniendo en cuenta la experiencia de microfinancieras en diferentes países y otras entidades financieras que tramitan productos en pequeños montos, además de estudios realizados donde se ha logrado incorporar personas emprendedoras en nuevos negocios o que mejoren los existentes, se considera necesario valorar la posible utilización del microcrédito grupal en Cuba.

En el país existe una amplia red de oficinas bancarias que permite la expansión de los servicios financieros en el entorno de cada una de ellas. Existe además experiencia en la financiación a los trabajadores por cuenta propia, otras formas de gestión no estatal, y otros segmentos de la población, a través de una atención personalizada.

Por otra parte, con las facilidades brindadas a la población para la obtención de financiamientos para la adquisición de materiales de la construcción y gastos relacionados con la mano de obra, así como los otorgados a campesinos, usufructuarios y trabajadores por cuenta propia en lo fundamental, se escasean las garantías para nuevos financiamientos, lo que puede ser atenuado con el empleo del microcrédito grupal.

Se ha implementado en Cuba de forma paulatina la figura del gestor que opera en los bancos, donde ejecuta visitas a los clientes y sobre esa experiencia se pueden extender nuevas acciones, enfocadas hacia el microcrédito grupal,

fundamentalmente en las áreas rurales y periurbanas, en correspondencia con la práctica internacional.

Si bien en las grandes ciudades puede ser menos atractiva la financiación grupal, puede tener mayor aceptación en las zonas rurales y periurbanas, donde radican en su entorno de acción las oficinas bancarias. Esto permitiría motivar el empleo, ya que uno de los elementos necesarios para emprender un negocio tiene que ver con los recursos financieros y el microcrédito grupal puede contribuir a ello.

Su posible utilización permitiría a la población mayor de 18 años, tener acceso a una posibilidad de financiamiento, formando un grupo, cuyas personas se avalarían mutuamente ante la entidad financiera y un motor impulsor de esa cartera la desempeñaría el gestor que opere en la zona, que facilita la comunicación con la sucursal bancaria y es un facilitador en la comunidad, para que el desarrollo de este producto se lleve a cabo.

Sería conveniente sugerir el otorgamiento del microcrédito grupal a las personas naturales cubanas residentes en el territorio nacional.

Se puede estimular por parte del gestor que opere en la zona, que se unan en el grupo personas que realicen actividades independientes, aunque no debe eliminarse la posibilidad de actividades parecidas o iguales.

En cada área se debe identificar a las personas con espíritu de superación y de vocación para fomentar nuevos negocios o de desarrollar el existente.

En la interacción del gestor se valorará la necesidad real de un microcrédito, ya sea para capital de trabajo o alguna inversión que requiera el cliente, además de su viabilidad.

Es importante lograr que se comprenda en el grupo la posibilidad y necesidad de hacer cumplir la garantía solidaria, en caso de que se interrumpa por parte de alguno de sus integrantes, los pagos periódicos que cada uno deberá realizar.

Aunque este tipo de servicio implica un determinado riesgo para la entidad que concede el financiamiento, la utilización de la informatización permite cada vez más, conocer el historial crediticio de los miembros que conformen los grupos, además de la habilidad del gestor para identificar la reputación de la persona para un posible endeudamiento con el banco.

Ha quedado claro que la utilidad del microcrédito grupal para las personas que no poseen garantías suficientes para acceder a un financiamiento normal por una entidad financiera es una solución a ese problema, no obstante, en cada grupo de personas pueden existir miembros que desean aportar otras garantías y no debe soslayarse la posibilidad de incluirlas; por ejemplo, alguno de ellos pudiera aportar fiadores solidarios, otra posibilidad la constituye las cuentas de ahorro que posee el deudor o familiares y amigos que autoricen pignorar (mantener como garantías en las cuentas bancarias)

esos saldos para que estén a disposición de la entidad financiera si un deudor (en específico) incumpliera el pago. Existen otras garantías como vehículos, casas de descanso, joyas y alhajas, entre otras, las que no tienen la misma aceptación por parte de la población, que las primeras, pero que la entidad financiera las puede aceptar y eso contribuiría a la solidez del grupo ante la entidad prestamista.

En el caso de Cuba no debe supeditarse esta práctica solamente al compromiso de grupo, ya que se pueden incorporar otras garantías, pero que no deben condicionarse al financiamiento grupal para ser concedido, tal y como ha señalado Gavarito (2016), entre las que se encuentran el codeudor y otras garantías personales como pudiera ser las hipotecas o fianzas.

Las tasas de intereses en varios países son altas y un fundamento de peso para el caso del microcrédito grupal es el gasto que genera mantener una cartera de clientes de este tipo, además del riesgo que se asume. Se han referido a este aspecto Valencia, Mendoza, Hansen y De La Cruz (2017), donde han afirmado que las tasas de interés ofrecidas por las instituciones microfinancieras siempre son más altas que las bancarias, debido a los altos costos al efectuarse muchos créditos de cuantías bajas.

Esa ilustración permite evaluar que si el microcrédito grupal lo financian los bancos comerciales es más atractivo para los clientes, porque es más barato, lo cual puede ser un incentivo para el caso de Cuba, ya que esa tarea puede ser asumida por los bancos comerciales existentes, ya sea, el Banco Metropolitano en la capital, el Banco de Crédito y Comercio, así como el Banco Popular de Ahorro, estos dos últimos con presencia en todo el país.

El Banco Popular de Ahorro tiene la potencialidad de contar con muchas cajas de ahorro diseminadas por las comunidades rurales y oficinas anexas que pueden utilizarse eficientemente en la tarea del microcrédito grupal, incluso con personal que opere de forma paralela, con una metodología propia, para este tipo de financiación, separada de la tarea que normalmente realizan estas oficinas.

En el caso de Cuba, al compararse otros tipos de financiamientos a la población con ciertos riesgos, los niveles de recuperaciones son altos, por lo que estudiándolo pudieran las tasas de interés no ser tan elevadas y sería una forma atractiva para los clientes.

Otros elementos aportados por Salazar, Martínez y Girarldo (2017) se refieren a que en Colombia desde enero de 2010 hasta junio de 2015, la tasa de interés del microcrédito se ha comportado con más de 10 puntos porcentuales por encima de la tasa de créditos de consumo, generado porque los clientes poseen baja trayectoria crediticia, elevada variación en los ingresos y un posible sobreendeudamiento.

Si se considerara adecuada la posibilidad de utilizar por los bancos comerciales cubanos el servicio a sus clientes del microcrédito grupal, auxiliándose de la informatización, es posible identificar y evaluar el comportamiento de cada persona que se involucra en este tipo de financiamiento para determinar si se aprueba o no.

Es necesario observar el buen funcionamiento de cada negocio y tener en cuenta el análisis efectuado por Roberts (2003) al referir que la incobrabilidad ocurre cuando parte de los integrantes del grupo poseen dificultades financieras y el resto no lo pueden ayudar, entrando todos en *default*.

Los análisis realizados a partir de la experiencia internacional ilustran que es una forma de financiación que puede ser útil para emplear personas, que le permite a emprendedores y personas con negocios consolidados acceder a recursos financieros y que pueden ser atendidos profesionalmente por una entidad bancaria, sin embargo, hasta la actualidad no se cuenta con un estudio que demuestre científicamente a las autoridades que les compete decidir sobre la utilización de este tipo de servicio en las condiciones de Cuba, por lo que debe demostrarse en otros trabajos si goza o no de aceptación, teniendo en cuenta que se requiere crear el grupo, que deben reunirse semanalmente o en un término corto, que todos los miembros estén de acuerdo a asumir las deudas si algún integrante no paga en la fecha indicada, si el costo que esta actividad requiere puede ser asumida por la entidad financiera y si es viable con las tasas de intereses posibles a aplicar, entre otros elementos, como la posibilidad de tener éxito de reembolso ante demandas que se realicen por impagos del grupo.

Por esto se desea recomendar un estudio científico como continuidad de este acercamiento al microcrédito grupal, que demuestre la viabilidad de este tipo de servicio, el cual, de aprobarse, pudiera comercializarse por los bancos comerciales cubanos, sobre todo en zonas rurales y periurbanas, permitiendo estimular el empleo, influir en disminuir las migraciones hacia las grandes ciudades y contribuirse al desarrollo de la localidad, en momentos en que se descentraliza en el país decisiones que pueden ser tomadas por las autoridades de los municipios.

Es un tipo de servicio que es necesario divulgarse en Cuba de ser viable, diseñándose un producto que abarque un amplio sector de la población, a través del impulso de los bancos comerciales con su participación en la prensa, eventos científicos, publicaciones, estudios, cursos, conferencias y su inclusión en los manuales de instrucciones y procedimientos, con una metodología específica para ser tramitados; accionar en el mercado potencial, que incluya a todas las personas emprendedoras que bien pudieran ser las amas de casa, los jubilados, los desvinculados laboralmente, personas que poseen un empleo pero tienen facilidades para realizar otro negocio

y trabajadores por cuenta propia, que pudieran recibir microcrédito y que realizan labor comercial.

En el referido estudio se debe incorporar la posibilidad de la utilización del seguro como una forma de cubrir parte del riesgo y la apertura de la cuenta de ahorro en formación, nutriéndose con los ingresos periódicos según se pacte.

Se debe considerar la utilización de la figura del gestor de microcrédito, con una metodología específica, que debe ser instruido en la formación de los grupos solidarios y su capacitación en materia de ahorro, seguro y financiación, así como preparar los grupos para la interacción con los bancos, identificar sus necesidades y perfeccionar su futuro funcionamiento.

El objeto del financiamiento por la vía del microcrédito grupal puede valorarse para la compra de materias primas, insumos, bienes y equipos, materiales de la construcción y mano de obra, entre otros, para acondicionar espacios y cualquier otro fin, que contribuya al desarrollo de la actividad que desempeña. Por tanto, el destino puede ser para capital de trabajo o inversiones, tal y como es práctica en otros financiamientos.

Conclusiones

El microcrédito grupal se aprecia como una nueva forma de financiación posible de implementarse en Cuba, para contribuir a la creación de nuevos negocios o fortalecer los existentes en barrios periurbanos y rurales, fundamentalmente.

La posible comercialización del microcrédito grupal por parte de las entidades bancarias emplazadas en las distintas comunidades cubanas, pueden contribuir al desarrollo local, a la prosperidad de los receptores de este tipo de financiamiento y su familia y a disminuir las migraciones de la población hacia las grandes ciudades.

Con los elementos abordados se aportan conocimientos que permiten despertar el interés por la utilización del microcrédito grupal, tanto para los emprendedores de nuevos negocios como para los existentes, además de servir a las entidades bancarias cubanas y las universidades, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) y estudiosos del tema, así como a la población en general.

Bibliografía

Aguilar, E., Tuñón, E. y Morales, F. (2017). Microcrédito y pobreza. La experiencia del programa Microempresas Sociales de Banmujer en Chiapas. *Economía, Sociedad y Territorio*, 17(55), 809-835. DOI: 10.22136/est2017885

Alvarado, G. (2004). *Las ONG y el crédito para las mujeres de menores ingresos: Debates sobre el desarrollo*. Documento de trabajo No. 137. Lima, Perú: IEP Ediciones, p. 50.

Conger, L., Bao, Y., Joo, Ch. y Navajas, S. (2013). Seminario Internacional. Hainan, China. Disponible en: http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2013/12737.pdf

Cordovés, M. e Iglesias, M. (2011). *Informe sobre el impacto de los microcréditos*. Barcelona, España: MicroBank. Disponible en: https://www.microbank.com/deployedfiles/microbank/Estaticos/PDFs/Informe_impacto_microcreditos_2011_es.pdf

Cuasquer, H. y Maldonado, R. (2011). *Microfinanzas y Microcréditos en Latinoamérica Estudio de Casos: Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Paraguay*. Ciudad de México, México: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA).

Finanzgruppe Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (2015). *Diseño e implementación de productos de microcrédito.* México.

García, F. J. y Díaz, Y. (2011). Los microcréditos como herramienta de desarrollo: revisión teórica y propuesta piloto para el África Subsahariana. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 70, 101-126.

Gavarito, D. (2016). Microcréditos: Evolución y situación actual del sistema de microfinanzas en Colombia. Ediciones de la Universidad Javeriana de Cali, Colombia. 13, 49-72. Disponible en: https://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/7363669/49-72.pdf/8f892851-764e-4fce-a4b1-890d77a0dafb

Guzmán, T. (2016). El desarrollo de las microfinanzas en Bolivia. Resumen ejecutivo. Disponible en: https://www.gdrc.org/icm/spanish/guzman.html.

Hernández, G. (2016). El microcrédito como herramienta de inclusión financiera. VII Congreso Nacional de Microfinanzas. Grandes tendencias de la tecnología para la inclusión financiera. Barranquilla, Colombia, pp. 3-29.

Lacalle, M. (2001). Los microcréditos: un nuevo instrumento de financiación para luchar contra la pobreza. *Revista de Economía Mundial*, 5, 121-138.

Leonardo, J. M. (2018). Procedimientos de control interno aplicables al rubro de microcréditos de organizaciones sin ánimo de lucro en Cobán, Alta Verapaz. Tesis de Licenciatura. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos. Disponible en: www.repositorio.usac.edu.gt/10893/

PATMIR III (2013). *Manual de procesos y procedimientos. Crédito grupal solidario*. Versión 001. México: Finanzgrupe Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation, pp. 1-39.

Peña, J. E. (2008). El crecimiento endógeno del microcrédito en El Salvador. El caso de la Asociación de Organizaciones de Microfinanzas, ASOMI

(2004-2008). Centro de Investigaciones en Ciencias. Universidad Francisco Gavidia. San Salvador, El Salvador: UFG Editores.

PRONAFIM y ProDesarrollo (2014). Benchmarking de las microfinanzas en México 2013-2014. Un informe del sector. Informe anual 2013-2014. Ciudad de México, México: Editorial ProDesarrollo y Finanzas y Microempresa A.C. Disponible en: http://www.findevgateway.org/es/library/benchmarking-de-las-microfinanzas-en-m %C3 %A9xico-2013-2014-un-informe-del-sector

Robert, A. (2003). El microcrédito y su aporte al desarrollo económico. Tesis de Licenciatura. Buenos Aires, Argentina: Pontificia Universidad Católica Argentina. Disponible en: https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-el-microcredito-y-su-apoyo-al-desarrollo-economico-10-2003.pdf

Salazar, A., Martínez, D. M. y Giraldo, M. (2017). Crecimiento del microcrédito en Colombia en los años 2010-2014. Tesis de Especialidad. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.

Torres, B., Saínz, I., Sanfilippo, S. y López, C. (2012). Guía sobre microcréditos. Metodologías del microcrédito. Universidad de Cantabria. Disponible en: www.ocud.es/es/files/doc851/guiamicrocreditosmail.pdf

Valencia, M. E., Mendoza, H., Hansen, A. y De La Cruz, Z. (2017). Incidencia de los microcréditos en la pobreza. Estudio de caso, Chiapas-México y Chocó-Colombia. *Revista Espacios*, 38(53), 10-15.

CAPÍTULO 7

IMPACTO TERRITORIAL DEL BANCO POPULAR DE AHORRO EN SANCTI SPÍRITUS: ENFOQUE HACIA LAS CADENAS PRODUCTIVAS

TERRITORIAL IMPACT OF THE BPA IN SANCTI SPIRITUS: APPROACH TOWARDS PRODUCTIVE CHAINS

José Arturo Couzo Villarrea
Oscar Luis Hung Pentón
Francisco Fidel Borrás Atiénzar

Resumen

En este capítulo se explica una de las funciones de las instituciones bancarias que no ha sido suficientemente considerada en la práctica: el impacto del banco sobre el desarrollo sostenible de los territorios en los cuales están enclavados, a través de sus tres dimensiones: económica, social y ambiental. Se muestra el caso del Banco Popular de Ahorro en la provincia de Sancti Spíritus y su impacto en este territorio. Se argumenta la importancia de incorporar a las políticas y gestión del banco la consideración de la influencia de sus decisiones sobre el efectivo funcionamiento de las cadenas productivas territoriales.

Palabras claves: sistema bancario, desarrollo territorial, cadenas productivas y desarrollo local.

Abstract

This paper explains one of the functions of the banking institutions that it has not been sufficiently considered in practice: The Bank's impact on the sustainable development of territories in which they are nestled, through their three dimensions: economic, social and environmental. The article also explains the case of Banco Popular de Ahorro in the province of Sancti Spíritus and its impact on this territory and the importance of incorporating into bank policies and management the consideration of the influence of their decisions on the effective functioning of the territorial productive chains.

Keywords: *bank system, develop territorial, productive chains and develop premise.*

Introducción

La influencia de las instituciones bancarias sobre el crecimiento y el desarrollo económico es un tema abordado en diferentes estudios científicos

tanto académicos como dentro de la práctica bancaria (Stiglitz, 1998; Barrios, 2004; Rojas-Suárez, 2006; Beck, 2008; León, Pons, 2014; González, 2015; Bergara, 2015; Echevarría 2016; Rodríguez, 2016; Imperatori, 2016; Guillén, 2017; González, 2017; López, 2017). Estas investigaciones, en diferente medida, han estudiado el impacto social de la banca y las vías para elevar la acción del banco en la sociedad. Sin embargo, la responsabilidad social de las instituciones bancarias no ha sido suficientemente reconocida (Olloqui, Andrade y Herrera, 2015; Trujillo, Navajas, 2016; Marrero, 2017).

El desarrollo sostenible y la equidad social representan metas complejas de alcanzar y, por tanto, exigen una enorme cantidad de recursos financieros. En la generación de fondos necesarios para estos fines deben participar diferentes agentes económicos y entre ellos, juegan un papel muy importante las instituciones bancarias, como intermediarios financieros" (Borrás, Hung y González, 2017: 157).

En la actualidad una de las preocupaciones más latentes de la humanidad es garantizar el desarrollo sostenible, o sea, la capacidad de satisfacer las necesidades básicas de la población, mejorar sostenidamente su calidad de vida, distribuir equitativamente las oportunidades, garantizar el acceso a los servicios y que llegue a todos la justicia social. El desarrollo de las naciones debe combinar tres dimensiones: económica, social y ambiental.

En este empeño, las instituciones bancarias pueden ofrecer servicios que apoyen la efectividad de las transacciones comerciales y financieras, así como productos de ahorro y financiación que contribuyan al crecimiento económico del país, tomando en consideración el impacto sobre la eficiencia económica y la equidad social. Solamente así los bancos pueden influir activamente en el desarrollo sostenible.

El sistema bancario cubano, desde el triunfo de la Revolución en 1959, ha demostrado tener una profunda vocación social. Por esto no solo ha desempeñado una función relevante en el apoyo a los programas económicos y sociales estratégicos, sino también ha movilizado con rapidez y efectividad los recursos necesarios ante eventos imprevistos que pudieran afectar la estabilidad económica o social del país.

Los bancos cubanos ejercen su función social en las relaciones que establecen con todos los actores económicos del país. El impacto social no solo se limita a las relaciones con las personas naturales, sino también se expresa en el apoyo al desarrollo de las empresas estatales, a los negocios privados, las cooperativas, así como el respaldo a los déficits temporales en los presupuestos de la Administración Pública. El apoyo económico y ambiental de los bancos a las personas jurídicas al final se revierte en el bienestar de las personas y la equidad social.

Así, el objetivo de este capítulo es mostrar el enfoque social de la banca comercial cubana a través de un caso: el Banco Popular de Ahorro en la provincia de Sancti Spíritus.

Caracterización de la provincia de Sancti Spíritus

La provincia de Sancti Spíritus se sitúa en la región central del país, con una extensión territorial de 6 777,3 y una población de 465 164 habitantes, distribuida en ocho municipios, con una densidad poblacional de 68,7 habitantes/km².

Tiene algo más de 230 km de costas, de las cuales 66 km corresponden a la costa norte y 164 km a la costa sur. Su relieve es variado con un 80 % de llanuras, un 5 % de alturas y un 15 % de montañas. Los suelos de la región son considerados medianamente fértiles, con buena vocación agrícola y predominio de los suelos arcillosos. Posee un elevado potencial hídrico superficial, determinado por la existencia de siete ríos y ocho presas con una capacidad de embalse de 1 336 millones de metros cúbicos de agua.

Cuenta con dos de las siete primeras villas fundadas por los españoles: la legendaria Villa de Trinidad y la Villa de Sancti Spíritus, fundadas en 1514, que constituyen centro de atracción para el turismo nacional e internacional.

Los principales renglones económicos son la industria azucarera, la agroindustrial, el combustible, la industria de materiales de la construcción, la alimentaria y la pesca.

La organización económica del territorio está formada en el segmento de personas jurídicas por un total de 498 entidades, de las cuales 65 son empresas, 106 unidades presupuestadas, 103 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), 55 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), 162 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), siete Cooperativas no Agropecuarias (CNA) y un total de 20 626 trabajadores por cuenta propia inscriptos.

La organización social de la provincia está formada por 84 Consejos Populares, de los cuales 18 son urbanos, 17 semiurbanos y 49 rurales, con un total de 729 circunscripciones.

Desde la perspectiva medioambiental la provincia posee una importante variedad y riqueza en recursos naturales, ya que una parte importante de su territorio se encuentra bajo alguna categoría de manejo medioambiental de significación internacional, nacional y local.

La provincia de Sancti Spíritus ha mantenido en los últimos años un sostenido avance en los principales indicadores económicos y sociales. Al cierre del 2018 se obtienen resultados favorables:

- La producción mercantil se sobrecumplió en un 6 %, creciendo en 1,7 % con relación con el 2017.

- Las ventas netas totales registraron un 6,2 % de sobrecumplimiento y crecieron en un 8,2 %.
- El valor agregado bruto se sobrecumplió en un 5 %.
- Las utilidades antes de impuesto se sobrecumplieron en un 9,4 %.
- El gasto de salario por peso de valor agregado bruto fue de 0,2508 estando por debajo de lo planificado en 0,0115 centavos.
- La productividad del trabajo a partir del valor agregado bruto fue de 2 264 pesos, lo que significa 194 pesos más por trabajador.
- El salario medio por trabajador fue de 867 pesos, sobrecumpliendo lo planificado en 51 pesos.

A pesar de estos resultados, 18 empresas incumplieron las ventas netas, 10 empresas incumplieron las utilidades antes de impuestos, 24 incumplieron el valor agregado bruto y ocho empresas sobrecumplieron las utilidades antes de impuestos por encima del 150 %.

Las cuentas por cobrar muestran un saldo total de 327,5 millones de pesos, de ellas vencidas 72,3 millones, que representan el 22 %. Las cuentas por pagar ascienden a 476,5 millones, de ellas vencidas 145,9 millones, que representan el 30,6 %.

El plan de inversiones se incumplió en un 12,8 %, que significan 28,6 millones de pesos dejados de ejecutar. Por organismos los más afectados son: el Ministerio del Turismo que ejecutó al 58 %, el Grupo Empresarial del Azúcar (Azcuba) que ejecutó el plan al 77 % y la Organización Básica Eléctrica que ejecutó el plan al 91 %.

El valor de los fondos exportables fue de 194,2 millones de pesos, cumpliéndose el plan al 100,1 %. Se produjeron con destino a la exportación siete renglones: carbón vegetal, tabaco torcido, miel de abeja beneficiada, tabaco negro beneficiado, camarón y café.

Caracterización del Banco Popular de Ahorro

El 18 de mayo de 1983 se crea el Banco Popular de Ahorro, institución financiera especializada, para impulsar el desarrollo del ahorro monetario de los trabajadores y la población en su conjunto, dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política estatal y gubernamental en materia de créditos personales y otros servicios de cobros y pagos a la población.

El Banco Popular de Ahorro desde su creación y hasta 1997 tuvo entre sus funciones principales elaborar y proponer los planes de ahorro y créditos personales, así como dirigirlos y ejecutarlos una vez aprobados; dictar las resoluciones y reglamentos de los planes de ahorro y créditos a la población; realizar cobros y pagos a la población, a los órganos, organismos, unidades presupuestadas y empresas estatales, organizaciones sociales y de masas,

asociaciones y cualesquiera otras entidades; ejecutar pagos a la población por indemnizaciones, jubilados de la Seguridad Social; comprar activos o cualquier otro concepto, por el que el Estado resultara deudor; abrir cuentas de ahorro y a plazos fijo en divisas; efectuar operaciones de canje de divisas; representar al Estado para transferir la propiedad de la vivienda, y planificar, organizar y administrar la red de sucursales y cajas de ahorro.

Desde su creación el Banco Popular de Ahorro desarrolló un trabajo encaminado a estimular el ahorro en todos los sectores de la población, para lo que estableció diferentes tipos de cuentas de ahorro, remuneradas mediante el pago de un interés por los recursos depositados. Los resultados del trabajo realizado en la captación de ahorro se pueden constatar en el vertiginoso crecimiento del saldo de ahorro (Tabla 7.1).

Tabla 7.1. Evolución del ahorro en el Banco Popular de Ahorro a nivel nacional (1983-2018) en MMP

1983	1995	2007	2018
1 160	5 704	8 137	19 348

Sin embargo, las transformaciones en la economía cubana en la década de los años noventa del siglo XX, así como las que tuvieron lugar en el sistema bancario, requirieron transformaciones en las funciones, organización y estructuras del Banco Popular de Ahorro.

Es a tenor de estos cambios que se dicta la Resolución No. 105 del 2 de abril de 1997del Banco Central de Cuba, que le otorgó al Banco Popular de Ahorro una nueva licencia que amplió sus objetivos y funciones, lo que le permite realizar todo tipo de operaciones bancarias.

El Banco Popular de Ahorro cuenta actualmente con una extensa red de 430 oficinas que alcanza todos los municipios del país. La red está compuesta por dos tipos de oficinas: sucursales y cajas de ahorro. Las sucursales realizan todo tipo de operaciones de ahorro con la población, otorgamiento y recuperación de créditos personales y brindan el servicio de cobros y pagos a la población. Además, brindan servicios a personas jurídicas, trabajadores por cuenta propia y pequeños agricultores, relacionados con la concesión de financiamientos, operaciones de cuentas corrientes y otros servicios como la banca remota y la domiciliación de nóminas. Las cajas de Ahorro son unidades organizativas adscritas a las sucursales y se dedican a prestar los mismos servicios que las sucursales.

En cada provincia funciona una Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro a la que se adscriben las sucursales y las cajas de ahorro. La red de oficinas se divide en 235 sucursales y 195 cajas de ahorro y 19 áreas de negocios.

Actualmente existe una oficina bancaria del Banco Popular de Ahorro por cada 19 200 habitantes, aunque este comportamiento no satisface las expectativas que demanda la población en materia de calidad y rapidez en los servicios que se prestan.

El Banco Popular de Ahorro en la provincia de Sancti Spíritus

El Banco Popular de Ahorro en la provincia de Sancti Spíritus cuenta con un total de 32 dependencias, distribuidas en 15 sucursales y 17 cajas de ahorro, además, cuenta con cinco áreas de negocio, una base de talleres y almacenes y la dirección provincial.

Las sucursales y cajas de ahorro prestan servicio ininterrumpido, de siete horas de lunes a viernes en el horario de 8:00 a.m. a 3:00 p.m. y tres horas los sábados en el horario de 8:00 a.m. a 11:00 a.m. La sucursal del boulevard en la ciudad de Sancti Spíritus tiene un horario de servicio extendido de 8:00 a.m. hasta las 7:00 p.m. de lunes a sábado.

La plantilla cubierta es de 634 trabajadores, de los cuales el 43 % tiene nivel superior y el 57 % son técnicos medios. El promedio de edad es de 39 años y el de los cuadros es de 43 años. El 75 % de la fuerza laboral está constituida por mujeres. Cuenta con un total de 100 cuadros, de los cuales el 60 % posee nivel superior. La composición por categoría ocupacional es de un 74 % de técnicos, un 15 % de dirigentes, un 4 % de administrativos, un 4 % de servicio y un 3 % de operarios.

En la estructura de los activos productivos se pone de manifiesto que el 42,3 % corresponden a créditos concedidos a la población, el 32,9 % al segmento de personas jurídicas, el 15,7 % ha sido otorgado a trabajadores por cuenta propia y el 9,1 % a agricultores individuales.

Los objetivos estratégicos del Banco Popular de Ahorro fueron definidos desde el nivel central:

- Elevar la calidad de los servicios bancarios.
- Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
- Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a las actividades que estimulen la producción nacional, que generan ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico y social.
- Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores.
- Concluir el proceso de perfeccionamiento institucional contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía.

- Intensificar la lucha en la prevención y el enfrentamiento contra las indisciplinas, los hechos delictivos y manifestaciones de corrupción, movilizando a los colectivos de trabajadores con este fin.
- Garantizar el cumplimiento de las acciones sobre prevención y enfrentamiento de lavado de activos, financiamiento al terrorismo, la proliferación de armas y otras conductas de similar gravedad.
- Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.
- Potenciar la actualización tecnológica de sistemas automatizados certificados y robustos, basados en una infraestructura informática eficiente, segura y con planes de contingencias actualizados.
- Alcanzar niveles superiores en la gestión de los recursos humanos.

Una de las principales fortalezas del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus es su amplia red de oficinas, con presencia en todos los municipios y en los principales asentamientos poblacionales del territorio, algunas de las cuales trabajan con un horario extendido y casi en su totalidad se encuentran conectadas a la red pública de transmisión de datos, por lo que las operaciones, aun cuando se efectúan en las cajas de ahorro, se realizan en tiempo real.

Otra fortaleza es contar con una amplia disponibilidad de pasivos con posibilidad de colocación, debido al monto de los recursos captados en forma de ahorros de la población, de los cuales el 42,2 % son depósitos a 36 o más meses.

En cuanto a la función de intermediación financiera se aprecia una brecha creciente entre los pasivos captados y los pasivos colocados, la cual asciende a 1 140 millones de pesos al cierre del 2018. La brecha entre pasivos y activos evidencia las potencialidades que tiene el Banco Popular de Ahorro para apoyar financieramente el desarrollo sostenible del territorio (Tabla 7.2).

Tabla 7.2 Evolución de los pasivos captados y los pasivos colocados en el Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus (2014-2018) en MMP

	2014	2015	2016	2017	2018
Pasivos captados	1 260	1 334	1 470	1 586	1 790
Cartera de financiamiento	402	442	529	574	650

Al cierre de diciembre de 2018 el saldo de ahorro de la población sobrepasa los 1 790 millones de pesos, con un gasto por intereses pagados de 70,8 millones de pesos para un costo promedio de los recursos captados del 4,19 %.

La cartera de financiamiento ascendió a 650 millones de pesos, que generaron ingresos por intereses ascendentes a 37,0 millones de pesos, para un rendimiento promedio de los activos productivos del 4,66 % y un margen de intermediación financiera del 0,53 %.

El financiamiento a trabajadores por cuenta propia

Durante los tres primeros años de puesta en vigor la nueva política bancaria, en la provincia fue muy limitada la concesión de créditos a trabajadores por cuenta propia. El Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus, hasta junio de 2014, solo había concedido 24 financiamientos por un monto de 300,0 MP. Esto estuvo motivado fundamentalmente por la insuficiente divulgación del servicio por parte del sistema bancario, poca experiencia de los trabajadores bancarios en los microcréditos, baja cultura financiera de la población, cuellos de botella en la provisión de los servicios financieros, la subdeclaración de ingresos por la mayoría de los trabajadores por cuenta propia, dificultades para aportar las garantías que se exigen y la existencia de otras fuentes de financiamiento.

A partir de finales de 2014 se inició un despegue en la concesión de créditos a trabajadores por cuenta propia como resultado de la adopción de un conjunto de medidas de flexibilización de las exigencias, organizativas y de gestión, logrando un ritmo creciente en la cartera de financiamientos de más de dos millones de pesos mensuales, alcanzando al cierre del 2018 un monto de la cartera vigente de 102,2 MMP (Tabla 7.3).

Tabla 7.3. Evolución de la cartera de financiamiento a trabajadores por cuenta propia en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus (2014-2018) en MMP

2014	2015	2016	2017	2018
4,4	31,7	60,8	92,6	102,2

El impulso que se ha venido obteniendo en la concesión de créditos a los trabajadores por cuenta propia tiene una mayor significación por cuanto más del 98 % de ellos se han concedido a largo plazo, con periodos de vencimiento entre cinco y diez años, para el financiamiento de inversiones y en su mayoría en la modalidad de líneas de crédito (Tabla 7.4).

Tabla 7.4. Financiamientos vigentes en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus a trabajadores por cuenta propia en el 2018

Actividades	Saldo (MP)
Arrendador de viviendas y habitaciones	34 715,4
Transporte de carga y pasajeros	25 211,3
Elaborador vendedor de alimentos	15 997,6
Productor vendedor de artículos de alfarería	2 337,6
Productor vendedor de figuras de yeso	1 870,3
Reparador de equipos eléctricos y electrónicos	1 840,7

Actividades	Saldo (MP)
Reparador de equipos mecánicos y de combustión	1 836,1
Carpintero	1 582,6
Peluquera	1 453,5
Productor vendedor de artículos varios de uso en el hogar	1 360,7
Artesano	1 341,3
Electricista	684,2
Productor vendedor de calzado	676,2
Albañil	672,7
Comprador vendedor de discos	660,7
Operador de audio	655,2
Servicio de construcción, reparación y mantenimiento de inmuebles	631,2
Modista o sastre	621,0
Fotógrafo	617,6
Pintor rotulista	584,4
Fregador engrasador de equipos automotores	582,7
Manicura	562,2
Tapicero	555,9
Artistas independientes (Registro del Creador)	555,5
Otras actividades	4 578,3
Total	**10 2280,3**

Varias son las garantías aportadas para respaldar los financiamientos que se han otorgado hasta la fecha (Tabla 7.5).

Tabla 7.5. Garantías de los financiamientos a trabajadores por cuenta propia en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus

Tipo de garantía	Cantidad de créditos otorgados	% del total
Fiadores solidarios	1 254	51
Pignoración de saldos de cuentas de ahorro	548	22
Prenda de vehículos de motor	602	25
Prenda de ganado mayor	19	0,8
Prenda de tractores y cosechadoras autopropulsadas	3	0,1
Hipotecas de viviendas de descanso o veraneo	14	0,6

El financiamiento a las empresas estatales

Aunque el Banco Popular de Ahorro durante muchos años se especializó en las relaciones con la población, desde hace poco más de 20 años ha tenido importantes logros en el financiamiento a las empresas estatales.

Actualmente la cartera de financiamiento del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus a las personas jurídicas a finales del 2018 poseía esta estructura: 131,1 MMP estaban colocados a organizaciones vinculadas al Ministerio de la Agricultura (MINAGRI); 54,1 MMP al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL); y 23,7 MMP al Grupo Empresarial de la Industria Azucarera (AzCuba). Además, tenía colocados 2,7 MMP en empresas de la construcción y 2,1 MMP en empresas del Poder Popular.

Los financiamientos al sector empresarial por tipo de productos bancarios a finales del 2018 fueron:

- Líneas de crédito simple: 127 663,2 MP (60 %).
- Líneas de crédito revolventes: 62 382,7 MP (29 %).
- Préstamos: 12 417,1 MP (6 %).
- Descuento bancario de letras: 11 386,6 MP (5 %).

Del total de los financiamientos del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus a las personas jurídicas el 64 % fue dirigido a las empresas estatales, el 24 % a las Unidades Básicas de Producción Agropecuaria (UBPC), el 7 % a las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS), el 4 % a las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA); y el 1 % a las Cooperativas No Agropecuarias (CNA).

Ahorro y créditos a la población

El crecimiento en la captación de los recursos temporalmente libres en manos de la población es una tarea esencial en la que se han logrado resultados muy favorables, se muestra la evolución de los saldos de ahorro desde 1981 hasta 2018 (Fig. 7.1).

En el periodo de 1981 a 1990 el ahorro creció a un ritmo de 10 millones anuales. De 1990 a 1993 el ritmo de crecimiento se elevó a 67 millones anuales, determinado por el incremento de la liquidez monetaria en manos de la población como consecuencia del deterioro de la situación económica del país, provocado por el derrumbe del campo socialista y el inicio del periodo especial.

A partir de 1994 se inicia un periodo de decrecimiento del ahorro hasta 1999, con un ritmo de decrecimiento de casi diez millones anuales, como resultado de la aplicación por parte del Estado de un paquete de medidas para lograr el saneamiento de las finanzas internas.

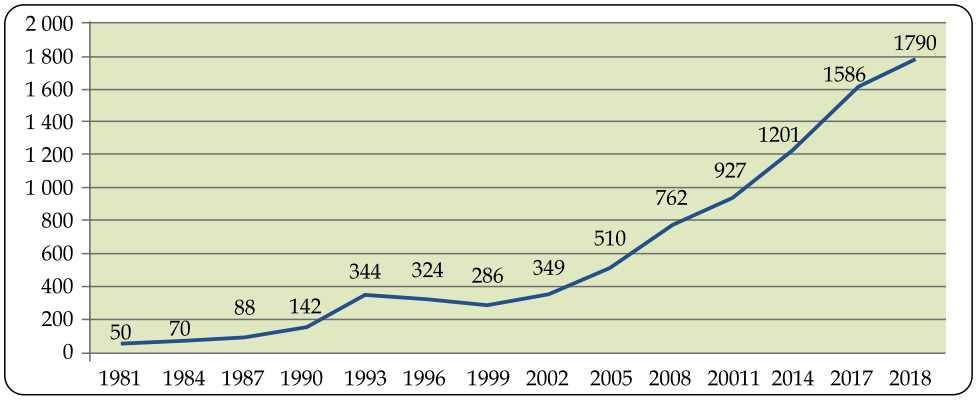


Fig. 7.1. Evolución del ahorro en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus (1981-2018) en MMP.

Desde el 2000 se reinicia el ritmo creciente del saldo de ahorro que mantuvo hasta el 2004 un promedio de incremento de 20 millones anuales. A partir del 2005 se produce una explosión en el ahorro que se ha mantenido hasta el presente con un ritmo promedio de crecimiento de casi 90 millones anuales.

Desde el punto de vista de la composición del ahorro por plazos de imposición, al cierre de diciembre de 2018 se mostró una situación muy favorable, con un 68 % en depósitos a término y de ellos un 62 % depositados en plazos de 36 o más meses.

El saldo de los depósitos captados de la población al cierre de 2018 ascendió a 1 790,1 millones de pesos, con un total de 170 135 cuentas, para un saldo promedio por cuenta de 10 521,91 pesos y un saldo promedio por habitante de 3 848,32 pesos. Los depósitos a término representan el 68,3 % del saldo total de ahorro, con 27 331 cuentas y un monto de 1 222,9 millones de pesos, para un saldo promedio de los depósitos a término de 44 743,83. La mayor cantidad de depósitos a término está colocada en plazos de 36 meses o más, con un total de 15 642 cuentas y un saldo de 755,0 millones de pesos (62 %), mientras que los depósitos a término en plazos de hasta 24 meses suman 11 689 con un saldo de 467,9 millones de pesos.

La cartera de financiamientos a la población asciende a 263,9 millones de pesos, con un total de 50 563 deudores, de los cuales 27 480 son deudas de acciones constructivas en las viviendas por 228,6 millones de pesos; 22 167 son deudas de créditos sociales por 33,8 millones de pesos, y 916 son deudas de créditos para bienes y servicios. Dentro de las deudas de acciones constructivas se compilan 1 649 que corresponden a damnificados del huracán Irma, por un importe de 4,2 millones de pesos.

Hasta diciembre de 2018 por el Banco Popular de Ahorro se habían emitido 57 719 tarjetas magnéticas, de las cuales el 42 % correspondían a cuentas de ahorro a la vista y el 38 % a jubilados.

El Banco Popular de Ahorro en 2018 tenía instalados en la provincia de Sancti Spíritus 11 cajeros automáticos distribuidos en tres municipios: dos en Cabaiguán, cuatro en Trinidad y cinco en Sancti Spíritus, los que en durante el año dispensaron 30,5 MMP con una efectividad del 95,6 % en el dispensado.

En las sucursales y cajas de ahorro del Banco Popular de Ahorro en la provincia hay instalados 32 terminales de puntos de venta, en los que se realizaron 29 529 operaciones en el 2018.

Enfoque hacia las cadenas productivas: una vía para el fortalecimiento del impacto social del banco

A pesar de los avances que ha tenido el Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus y el apoyo al financiamiento de los diferentes actores económicos del territorio, aún tiene grandes potencialidades para fortalecer su impacto social en su entorno, en aras de apoyar con mayor efectividad el desarrollo sostenible de la provincia.

Una de las líneas de trabajo que debe priorizarse es el impacto del banco en el funcionamiento eficaz y eficiente de los encadenamientos productivos en el territorio. No es suficiente el acompañamiento del banco a un cliente o un segmento de clientes aislados, si no se garantiza que toda la cadena productiva a la que pertenece funcione adecuadamente. La utilización eficiente y el retorno exitoso de un financiamiento otorgado por el banco a un cliente depende en gran medida de que los diferentes eslabones de la cadena productiva estén realmente enlazados y económicamente sanos.

Los actores económicos que preceden al cliente del banco en la cadena productiva deben garantizar los suministros y servicios necesarios para su actividad en la cantidad, calidad y tiempo requeridos. Los actores que continúan en la cadena garantizan que los productos o servicios del cliente del banco puedan tener la salida proyectada y llegar a los consumidores finales. Si esta integración entre los sujetos económicos no se logra, entonces el financiamiento bancario no alcanza su impacto social. La misión de una institución bancaria, al menos en la economía cubana, no puede limitarse a la recuperación en tiempo y forma de los financiamientos otorgados, sino, además, velar porque tengan una influencia positiva sobre la eficiencia económica del cliente y demás eslabones de la cadena productiva, así como el beneficio esperado por el consumidor final y el país, considerando las repercusiones que pueda ejercer sobre el medioambiente. La función social de los bancos se asienta en el apoyo al desarrollo sostenible del territorio y el país desde la perspectiva sistémica y estratégica que integre sus tres dimensiones: económica, social y ambiental.

El primer paso para lograr este objetivo es enfocar la política y gestión del banco hacia las cadenas productivas territoriales. Para ello hay que aban-

donar definitivamente cualquier mirada aislada hacia un cliente o segmento de clientes y cualquier concepción que limite la función del banco a la oferta de servicios y productos que conlleve a beneficios del cliente y el banco, sin considerar su influencia sobre los actores económicos vinculados al cliente.

Muchas veces, en el proceso de análisis para el otorgamiento de un financiamiento, el banco centra su atención en la situación económica y financiera del cliente, su capacidad de pago y las garantías que ofrece. Pero la mirada del banco no siempre va más allá de los proveedores y clientes inmediatos del sujeto financiado. Recuperar el financiamiento otorgado es un principio elemental de la actividad bancaria, pero no es el único a tener en cuenta. Por otro lado, si los eslabones anteriores y posteriores al cliente no funcionan con efectividad el financiamiento bancario no puede ser recuperado en las condiciones previstas.

Se trata entonces de incorporar a los procesos de gestión bancaria un enfoque de cadena productiva. Esto quiere decir que, desde el diseño de nuevos productos y servicios, la gestión de clientes y procesos hasta el análisis de riesgos y la recuperación de los financiamientos, deben considerar el impacto de las decisiones del banco en el funcionamiento de las cadenas productivas territoriales.

Los encadenamientos productivos constituyen la posibilidad de enlazar diferentes organismos, instituciones, empresas, cooperativas u otras forma de gestión estatal o no estatal, para crear o fortalecer determinado proceso de producción de bienes y servicios, mediante la creación, promoción y mejora de los vínculos comerciales entre las entidades proveedoras de insumos y materias primas y las que los transforman en productos terminados (bienes o servicios), de mayor valor agregado y mejor calidad.

Surge entonces la necesidad de identificar y diseñar los mapas de las cadenas productivas territoriales, los que deben servir de base para el estudio de la influencia de las decisiones del banco sobre las mismas. El análisis del funcionamiento de las cadenas productivas territoriales y sus necesidades de productos y servicios financieros servirán al banco como referencia para la toma de decisiones.

La idea es que el banco detecte los vacíos y brechas de las cadenas productivas que atentan contra su funcionamiento efectivo y puedan ser minoradas con los productos y servicios que ofrece el banco. Es importante esclarecer que de ningún modo se concibe que el banco se convierta en el coordinador o gestor de las cadenas productivas territoriales. Se trata simplemente de considerar en la toma de decisiones bancarias el efecto de ellas y accionar, en el marco de sus funciones, estrategias y posibilidades reales de acompañamiento financiero, sobre la elevación de la efectividad económica, social y ambiental del territorio.

A modo de ilustración, y de forma preliminar, se identificaron seis importantes cadenas productivas en la provincia de Sancti Spíritus a partir de las siguientes actividades económicas de alta significación en el territorio:

- Turismo.
- Producción de tabaco y cigarros.
- Producción de azúcar y sus derivados.
- Producción de granos.
- Ganadería.
- Camaronicultura.

En el turismo, las cadenas hoteleras se enlazan con las empresas inmobiliarias y de construcción. A su vez, tanto las cadenas hoteleras como los trabajadores por cuenta propia que se dedican al arrendamiento a los turistas están encadenados con los actores económicos que ofrecen servicios extrahoteleros (transportación, suministro de alimentos y otros insumos, marinas, renta de autos, servicios de gastronomía, comercio, salud y otros). Los que ofrecen de servicios extrahoteleros son diversos: empresas estatales, cooperativas no agropecuarias y trabajadores por cuenta propia. Las nuevas formas de gestión no estatal ocupan un lugar cada vez más importante en las ofertas gastronómicas, de recreación, transportación, entre otros servicios. La actividad de las cadenas hoteleras y los arrendadores dependen, para garantizar el abastecimiento de alimentos, de los actores que suministran y comercializan de forma mayorista o minorista en el territorio productos de la pesca, cárnicos, lácteos, conservas, huevos, granos, frutas y vegetales. Estos productores pueden ser empresas estatales, cooperativas o privados, incluyendo en estos últimos los pequeños agricultores y los trabajadores por cuenta propia. Pero las cadenas hoteleras y arrendadores no solo necesitan alimentos sino también otros insumos y servicios que son provistos por actores estatales, cooperativas no agropecuarias y trabajadores por cuenta propia. La compleja cadena del turismo debe ser estudiada para identificar las interrelaciones entre sus diferentes actores y sustentar la toma de decisiones del banco en el territorio.

En la producción de tabaco y cigarros se entrelazan diferentes actores económicos:

- Empresa de suministros agropecuarios: herbicidas, fertilizantes, productores de semillas, entre otros.
- Unidades productoras de tabaco: cooperativas de producción agropecuaria, cooperativas de créditos y servicios, unidades básicas de producción agropecuaria y pequeños agricultores.
- Empresa forestal.
- Empresa de acopio y beneficio del tabaco.

- Empresa de tabaco torcido.
- Empresa de cigarros.
- Empresas de transporte.
- Empresa exportadora de tabaco y cigarros.
- Empresas turísticas.
- Empresas de comercio mayorista y minorista.

En el sector azucarero la cadena productiva vincula diferentes actores económicos:

- Empresa de suministros agropecuarios.
- Unidades productoras de caña: unidades básicas de producción agropecuaria, cooperativas de producción agropecuaria, cooperativas de créditos y servicios, entre otras.
- Empresas de transportación por carretera o ferrocarril.
- Centrales azucareros.
- Empresa productora de derivados de la caña.
- Empresas productoras de energía eléctrica.
- Empresas exportadoras de azúcar y sus derivados.
- Empresas de comercio mayoristas y minoristas.
- Empresas turísticas.
- Unidades consumidoras de derivados del azúcar.

La producción de granos encadena diferentes actores económicos:

- Empresas de suministros agropecuarios.
- Empresas de transporte agropecuario.
- Unidades productoras de granos.
- Empresas de acopio y beneficio.
- Empresas de comercio mayorista y minorista.
- Unidades productoras de pienso.
- Empresas vinculadas a la producción y comercialización de carne porcina.
- Empresas turísticas.

La camaronicultura integra varios eslabones de su cadena productiva:

- Empresa de recursos hidráulicos.
- Empresa de importación de pienso.
- Empresa de energía eléctrica.
- Unidades productoras de camarón en estanques.
- Unidades vinculadas al proceso de maquila.
- Empresa exportadora.
- Empresas turísticas.
- Empresas de comercio.

El Banco Popular de Ahorro no es la única entidad en el territorio que ofrece productos y servicios financieros. Trabajan en el territorio otras entidades bancarias y financieras no bancarias. Además, el gobierno provincial y municipal destina fuentes internas y canaliza fuentes externas de financiamiento para el desarrollo de los actores económicos del territorio. Dentro de estas fuentes de financiamiento están las destinadas a los proyectos de desarrollo local.

Quiere decir que el banco debe desarrollar alianzas firmes y mecanismos efectivos de colaboración con otras entidades bancarias, financieras no bancarias y con las instancias gubernamentales del territorio con el objetivo de coordinar el apoyo a las cadenas productivas. Es muy difícil que una sola institución pueda acompañar a los diversos actores de una cadena productiva que necesiten de productos y servicios financieros, pero es posible coordinar ese acompañamiento de forma conjunta entre diferentes entidades que actúan en el territorio. Dentro de estas alianzas debe fortalecerse aún más el trabajo conjunto del Banco Popular de Ahorro y el Banco de Crédito y Comercio.

Conclusiones

Una de las funciones más importantes, y no siempre bien reconocida, de las instituciones bancarias es garantizar el impacto de sus actividades sobre el desarrollo sostenible de los territorios en que están asentados, en tres pilares fundamentales: económico, social y ambiental.

El Banco Popular de Ahorro ejerce efectivamente ese papel en la provincia de Sancti Spíritus, lo que se evidencia en el incremento de los depósitos bancarios, la cartera de financiamiento, los servicios financieros y la inclusión de los diferentes actores económicos: las empresas estatales, el sector cooperativo y privado, así como la población. Sin embargo, aún existen potencialidades para fortalecer el impacto social del banco.

Incorporar a las decisiones bancarias el enfoque hacia el apoyo de las cadenas productivas del territorio resulta una vía importante para elevar el rol social del banco. Para lograr este objetivo, entre otras acciones, deben estar la identificación de las cadenas productivas de la provincia y estudiar las interrelaciones entre sus diferentes eslabones, el estudio de las necesidades financieras de los diferentes actores económicos de la cadena que limitan su funcionamiento efectivo y pueden ser satisfechas por el banco, y la alianza con otras instituciones bancarias, financieras y gubernamentales para el acompañamiento conjunto de los participantes en las cadenas de valor.

Bibliografía

Barrios, V. (2004). ¿Por qué existen los bancos? *Boletín Económico Información Comercial Española*, 2799, 33-42.

Beck, T. (2008). *The role of finance in economic development. Working Papers*. Frankfort: European Banking Center.

Bergara, M. (2015). Las instituciones y los procesos económicos. En: Bergara, M. e Hidalgo, V. (Coordinadores). *Transformaciones económicas en Cuba: una perspectiva institucional*. Montevideo: Ediciones dECON, Universidad de la República.

Borrás, F., Hung, O. y González, J. (2017). La inclusión financiera en Cuba: desafíos de la banca comercial para el impacto en la equidad y el desarrollo sostenible. En: Borrás, F. y Ricardez, J. (Coordinadores). *Equidad y desarrollo sostenible. Oportunidades y desafíos*. Xalapa, México: Editorial Códice.

Echevarría, Y. (2016). Diagnóstico de las relaciones entre la banca comercial y las empresas estatales. Estudio de casos en las OSDE, GELECT y GESIME; y en el Banco Metropolitano S.A. Tesis de Diploma de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana, La Habana.

González, B. (2017). Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con las empresas estatales cubanas: Estudio de Casos en el Banco Internacional de Comercio S.A. y en el Grupo Empresarial Unión de Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

González, L. (2015). Innovaciones en el financiamiento bancario al sector cuentapropista Especialidad en Dirección y Gestión empresarial. Tesis de Especialidad en Dirección y Gestión empresarial. Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG), La Habana.

Guillén, J. (2017). Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con los trabajadores por cuenta propia. Lecciones para el futuro. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Imperatori, B. (2016). Diagnóstico de las relaciones banca empresa: un análisis desde la perspectiva del Banco de Crédito y Comercio y del Grupo empresarial de la Industria Química, Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

León, J. y Pons, S. (2014). Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico. En: *Economía cubana: transformaciones y desafíos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

López, G. (2017). Diagnóstico de las relaciones crediticias entre la Banca Comercial y las Cooperativas no Agropecuarias. Reflexiones para el futuro. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Marrero, A. (2017). Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Olloqui, F., Andrade, G. y Herrera, D. (2015). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe. Coyuntura actual y desafíos para los próximos años*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Rodríguez, P. (2016). Diagnóstico de las relaciones crediticias banca-empresa en Cuba: estudio de casos en el Banco Metropolitano y en el Grupo Empresarial Ganadero. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Rojas-Suárez, L. (2006). *La extensión del crédito y de los servicios financieros*. Madrid: Secretaría General Iberoamericana.

Stiglitz, J. (1998). The role of the Financial System in Development. Presentation at the Fourth Annual Bank Conference on Development, San Salvador.

Trujillo, V. y Navajas, S. (2016). *Inclusión financiera y desarrollo del sistema Financiero en América Latina y el Caribe. Datos y tendencias*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo.

CAPÍTULO 8

EL CRÉDITO AL CONSUMO PARA PERSONAS NATURALES

CONSUMER CREDIT OR CREDIT TO THE CONSUMER TO CLIENTS

Patricia Buigas Mayor

Resumen

En este capítulo se reseña brevemente el actuar de los bancos comerciales cubanos en la prestación de servicios que brindan a la población. Se mencionan los principales productos y servicios que ofrecen los tres bancos comerciales Banco de Crédito y Comercio, Banco Metropolitano y Banco Popular de Ahorro. Se explican, además, los avances alcanzados y lo que queda por hacer en la aplicación del financiamiento a las personas naturales, exponiéndose fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Se proponen las bases para trazar e implementar el crédito dirigido a satisfacer necesidades personales de la población, con la propuesta de un modelo para mediar con un orden lógico y prioritario, tal y como es adecuado cuando se proyecta un producto financiero nuevo a la economía, con el propósito de que prime la coherencia y la gradualidad en su implementación. Con el crédito al consumo dirigido a la población cubana disminuyen las limitadas opciones de este tipo de créditos, a pesar de la legislación bancaria crediticia al respecto.

Palabras claves: productos y servicios bancarios, crédito al consumo y personas naturales.

Abstract

In this chapter it is described briefly the bank's performance in the benefit of the products and facilities it develops towards natural persons. It is mentioned the main banking services offered by BANDEC, BANMET and BPA. It is also explained the achievements that these commercial banks reached and the ones that are still to accomplish in order to apply consumer loan and their strengths and weaknesses. Some basis are being proposed for implementing assessment, and put into practice, the consumer loan in BPA, with a model to ensuring a progressive and coherent implementation,

avoiding sudden supply shortages. Nowadays, despite the current legislation, the options are limited for credit to the consumer and the objective is to increase it.

Keywords: *products and facilities, implementation of consume loan and natural persons.*

Introducción

El crédito al consumo ayuda a cubrir las necesidades financieras de la población de cualquier país, incluyendo LAS vinculadas con necesidades básicas como alimentación, vestuario y vivienda. La seguridad de acceder a este consumo depende directamente del ingreso familiar y de las fuentes laborales que lo generan. Acceder al crédito al consumo implica la posibilidad de adquisición de artículos que derivan en una mejora significativa en las condiciones de vida personales o familiares. El crédito permite acceder a lo que, de otra forma, llevaría meses o años adquirir. En las sociedades modernas prácticamente no hay consumo importante sin crédito y es símbolo de desarrollo social y económico.

El objetivo de este capítulo es mostrar la experiencia del Banco Popular de Ahorro en el ámbito del crédito al consumo para personas naturales y realizar propuestas para su desarrollo.

La banca cubana al servicio de la población: la experiencia del Banco Popular de Ahorro

La banca comercial ha tenido un desarrollo vertiginoso en Cuba. Al momento de la nacionalización de la banca en 1960 existían en Cuba 44 bancos que contaban con 325 oficinas en todo el país y casi el 50 % de estas en La Habana. Dentro del sistema bancario cubano actual y de los nueve bancos comerciales que lo integran, existen tres instituciones que llevan el peso fundamental en las relaciones con la población: el Banco de Crédito y Comercio, el Banco Metropolitano y el Banco Popular de Ahorro.

El Banco de Crédito y Comercio surgió el 12 de noviembre de 1997. Este banco distribuye sus servicios a través de una red de más de 200 sucursales ubicadas en todo el país, las que se encuentran totalmente automatizadas y de las cuales todas están interconectadas mediante la Red Pública de Transmisión de Datos, vía por la que se realiza un alto porcentaje de las operaciones del banco.

Una fortaleza de este banco en la distribución de sus servicios lo constituye el sistema de conexión remota banco-cliente, conocido como Virtual-BANDEC, herramienta que permite a los clientes operar sus cuentas y contratar otros servicios desde su computadora en la oficina u otro lugar, sin tener que presentarse en el banco.

La cartera de servicios del Banco de Crédito y Comercio presenta una marcada vocación y experticia hacia el segmento de clientes personas jurídicas, junto a servicios tradicionales de la banca cubana como los de financiación, de cuentas, transferencias de fondos y servicios de caja, otros como la administración de fondos, fideicomisos y servicios técnicos a las inversiones que les brindan a los clientes un amplio abanico de posibilidades para satisfacer sus necesidades de la manera más efectiva.

El Banco Metropolitano S.A. surgió en junio de 1996 como una sociedad constituida por acciones, inscripta en el Registro Central de Compañías Anónimas. Es una institución comercial con presencia solo en la capital cubana. Su objeto social es dedicarse al negocio de la banca, lo que le permite realizar cualquier acción de intermediación financiera. El Banco Metropolitano a partir del 2004, por acuerdo del Banco Central de Cuba, amplía su objeto social, así como los segmentos de clientes y la gama de productos y servicios, al adquirir 30 oficinas del Banco de Crédito y Comercio y más de 50 del Banco Popular de Ahorro, ubicadas todas en La Habana, quedando representado en cada uno de los municipios de esta provincia. Ofrece alrededor de 30 productos y servicios tanto en pesos cubanos como en divisas. Cuenta con 120 oficinas bancarias.

El Banco Popular se caracteriza por el servicio directo a personas naturales y a personas jurídicas. El Banco Popular de Ahorro es fruto de las grandes transformaciones que originó la Revolución Cubana en la sociedad, así como en la economía desde su triunfo, por lo que fue importante su reorganización al momento de la nacionalización de la banca. Fue en 1983 y mediante la emisión del Decreto Ley No. 69 que comenzó su andar en cumplimiento de la misión como banco estatal cubano. Más adelante, en el 1997 el Banco Central de Cuba le otorgó Licencia Universal, para que 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 esta, la banca de empresas, con resultados positivos. Por vocación, y sobretodo por tradición de años, es un banco muy cercano a la familia cubana y comprometido a ayudar en sus necesidades financieras. Las operaciones financieras con los bancos en Cuba han crecido con el tiempo por parte de sus diferentes actores, y evidencia de esto es el constante incremento del ahorro monetario de clientes del Banco Popular de Ahorro, que es atraído no solo por la espontaneidad y confianza que las personas depositan en el banco, sino por toda una labor comercial de los bancarios, para obtener estos recursos financieros temporalmente libres. Es asidua en el Banco Popular de Ahorro la presencia de clientes beneficiarios de remesas familiares recibidas desde el exterior y de cubanos que han sido objetos de créditos para el consumo.

Si se habla de experiencia adquirida por los bancarios del Banco Popular de Ahorro es preciso mencionar todas las gestiones en las que ha participado, desde los años iniciales de su creación y cuando no estaba automatizada la banca. Dentro de estos, uno de los más trascendentales fue al promulgarse la Ley de Reforma Urbana de 1960 la cual dio término definitivamente en Cuba a los factores especulativos que desnaturalizaron la función social que debe cumplir la inversión en vivienda, y respondiendo a los anhelos de todo el pueblo, convirtiendo en propietarios de sus viviendas a los que en esos momentos las ocupaban como arrendatarios. La Ley No. 48, de 27 de diciembre de 1984, Ley General de la Vivienda, autorizó la transferencia de la propiedad a los usufructuarios onerosos y ocupantes legítimos de sus viviendas, y la publicación de esta Ley, instituía al Banco Popular de Ahorro como única institución para la transferencia de la propiedad de las viviendas a los cubanos. Numerosos cubanos a través de los años han recibido sus títulos como propietarios y arrendatarios de sus viviendas en sucursales del Banco Popular de Ahorro.

Ha sido también quizás menos dinámico, pero no menos importante, lo logrado en tema de créditos bancarios, y una de las barreras para su desarrollo es la limitada cultura bancaria en la población, a pesar de que se tiene como antecedente, el desarrollo del crédito al consumo en la década de los años ochenta del siglo XX y la concesión de los créditos sociales durante la Revolución Energética desplegada en Cuba en los primeros años de la década del 2000 (Borrás, 2017). En este proceso, el cual comenzó en el 2005, tuvo este banco una activa participación pues se financiaron más de 5,2 millones de artículos por más $11 830 millones de pesos, de los cuales se han recuperado más del 95 %.[1] Estos créditos se otorgaron sin análisis de riesgo crediticio alguno, sin embargo, el pueblo ha honrado en su gran mayoría los pagos, evidenciándose que la mayoría de los cubanos cumplen con sus obligaciones crediticias. De los más de 11 830 millones de pesos otorgados en créditos sociales, el Banco Popular de Ahorro había recuperado al cierre del 2018 más de 11 272 millones de pesos para un 95,3 %. La relación entre la recuperación plan y real por cada provincia se muestra en la figura 8.1.

El Banco Popular de Ahorro, además, ha desarrollado una gama de productos y servicios que benefician directamente a la población, porque una de sus principales misiones como banco es precisamente impulsar el desarrollo del ahorro monetario de la población, ejecutar y controlar la aplicación de la política estatal y gubernamental en materia de créditos personales y otros servicios de cobros y pagos con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propios. Es el banco que por cometido tuvo desde sus inicios la mayor captación de los ahorros monetarios de la población cubana. Un

[1] Información del Banco Popular de Ahorro.

ejemplo actual de su crecimiento lo constituyen las más de 3,4 millones de cuentas de ahorro de cubanos abiertas, que conforman los pasivos más importantes del sistema bancario. Muy notorio es el otorgamiento de créditos para acciones constructivas en las viviendas, mediante los cuales más de medio millón de cubanos se han beneficiado, así como la activa participación de la entidad en el financiamiento a empresas y nuevas formas de gestión. El Banco Popular de Ahorro enfrenta el reto de ofrecer un servicio de excelencia, afectado en ocasiones por la alta demanda que sobrepasa aún las capacidades de la institución. Ha tenido en los últimos años un gran crecimiento de los pasivos captados de la población (Fig. 8.2) y de créditos de la nueva política bancaria otorgados (Fig. 8.3).

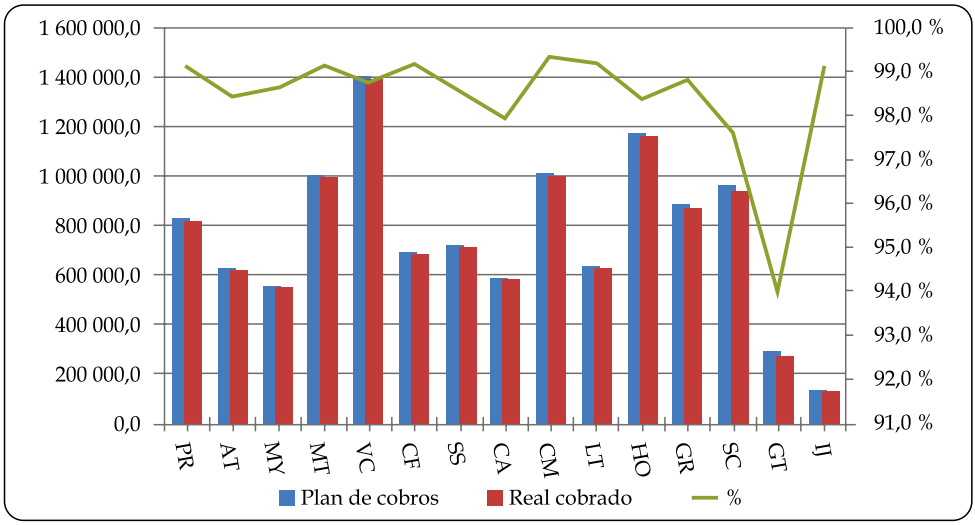


Fig. 8.1. Recuperación de los créditos sociales por provincias al cierre de diciembre de 2018.

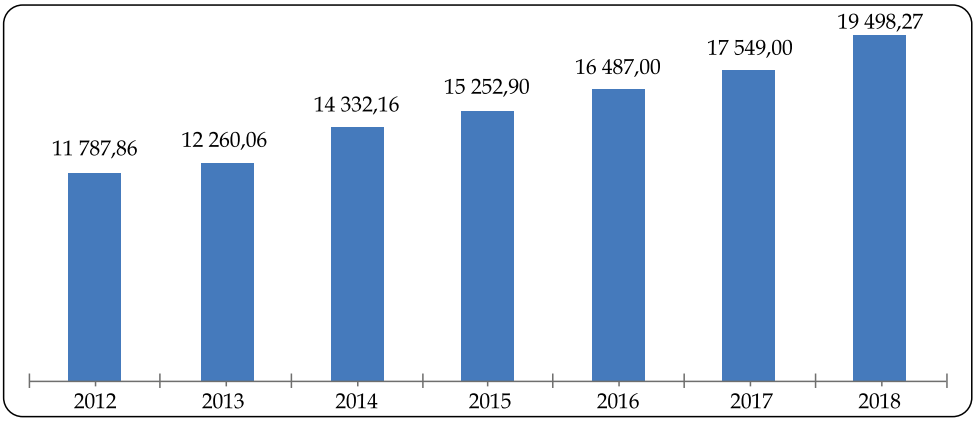


Fig. 8.2. Saldos de ahorro del segmento población del Banco Popular de Ahorro durante los años de 2012 a 2018.

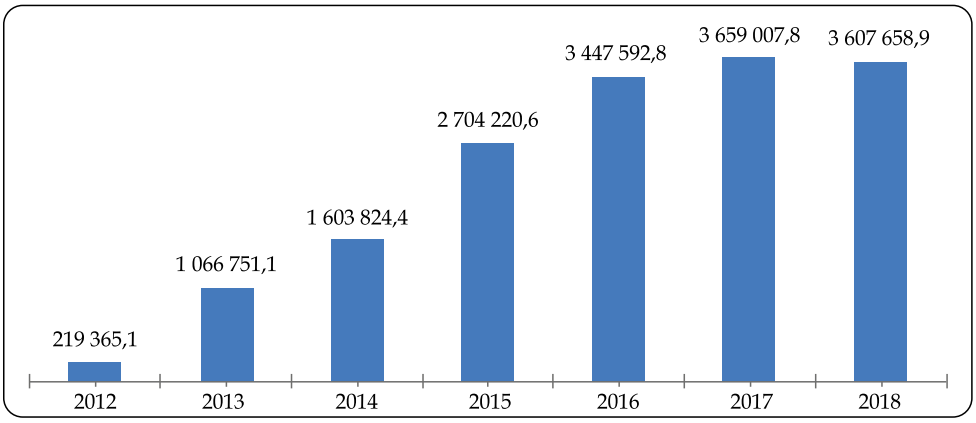


Fig. 8.3. Saldos de créditos a la población en el Banco Popular de Ahorro durante los años de 2012 a 2018.

Principales líneas de productos y servicios que actualmente se le ofrecen a la población en los bancos comerciales cubanos

Dentro de las principales líneas de productos y servicios que brindan actualmente las oficinas bancarias están, entre otras, la apertura, modificación y cierre de cuentas de ahorro ya sean a la vista y a plazos, los pagos de intereses de estas cuentas, la sustitución de modelos de cuentas de ahorro ante deterioro y extravíos, los traslados de cuentas hacia otras sucursales, los pagos de beneficiarios, herederos de cuentas de titulares fallecidos, de transferencias bancarias, emisión de originales y duplicados de títulos de propiedad de viviendas, de certificos de estados de cuentas, personalización y entrega de tarjetas magnéticas, y entrega de tarjetas magnéticas con el número de identificación personal, domiciliación de nóminas a tarjetahabientes, atención a beneficiarios de pagos por cuenta de la Caja de Resarcimiento, bloqueo de cuentas ante indicación de cualquier medida cautelar, así como con todos los procesos vinculados con recepción, aprobación y otorgamientos de créditos bancarios.

Dentro de los procesos más importantes desplegados por los bancos comerciales que atienden el segmento de clientes de personas naturales se desarrolló durante el primer lustro de la década del 2000, bajo la dirección del Comandante en Jefe Fidel Castro una Revolución Energética buscando un uso más racional de la energía, por lo que fueron sustituidos en el país millones de equipos de refrigeración y de climatización, especialmente, altos consumidores de electricidad, por otros con un gasto más racional. Para esta sustitución de equipos se entregaron financiamientos a las personas que recibían los equipos para que pagaran los mismos, lo cual se hizo

sin la previa evaluación de riesgos por los bancos. En el Banco Popular de Ahorro el importe de esos créditos ascendió a 11 830 millones de pesos, y fueron beneficiadas alrededor de 5 millones de personas y de esta cartera de financiamientos de la Revolución Energética, el Banco Popular de Ahorro ha cobrado la mayor cantidad de la deuda otorgada.

Debido a la dinámica del trabajo de los bancos y a la confianza de la población en el sistema bancario cubano, los saldos de ahorro continuaron incrementándose y, en el caso de Banco Popular de Ahorro, constituyen recursos prestables que permiten a este banco contribuir con importantes financiamientos al desarrollo de la economía nacional.

Sin desatender ninguna de las funciones que a través de los años vinieron desarrollando los bancos comerciales, a partir del 2011 comenzaron a intervenir en la aplicación de la denominada nueva política bancaria aprobada por el gobierno, concediendo créditos a las personas naturales para la compra de materiales de construcción, la reparación de sus viviendas, así como para contratar mano de obra y transportación de los materiales; también se han otorgado para la adquisición de equipos de cocción de alimentos (González, 2015; Guillen, 2017).

En el Banco Popular de Ahorro en los años transcurridos en la aplicación de esta política, más de 450 000 familias cubanas se han beneficiado con los créditos de la nueva política bancaria, mostrando, a su vez, un excelente índice de recuperación.

Para esto se han reorganizado en los tres bancos áreas, funciones y actividades en correspondencia con el hecho de que la demanda de los servicios bancarios es superior a las posibilidades de su respuesta, y ello se lleva a cabo en las llamadas "sucursales grandes", considerando, además, como elemento importante el porciento de estos créditos otorgados, actividad priorizada por su impacto en la implantación del nuevo modelo económico y en el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Cobra importancia también alrededor de este tema, la atención que se establece, por los tres bancos comerciales que atienden personas naturales, a los subsidios otorgados por los Consejos Populares a determinado sector poblacional deteriorado socialmente, cuyas administraciones de fondos llevan a cabo. Últimamente esto se ha puntualizado en localidades de varias regiones del país derivado de los nefastos daños ocasionados por eventos climatológicos como los huracanes y otros eventos climatológicos tales como copiosas lluvias, que han provocado pérdidas y deterioro en las viviendas de moradores con condiciones económicas precarias.

En correspondencia con la infraestructura, en el caso de las sucursales en el Banco Popular de Ahorro, se han separado los puestos de trabajo de los especialistas a cargo de cada actividad, identificando las áreas para garantizar la

orientación oportuna al cliente. Se trabaja usando la selección de los gestores o comerciales para cada área de trabajo en correspondencia con el dominio que posean de cada actividad y en correspondencia con la segmentación de clientes, principales productos, documentación y operatoria y similares.

El crédito bancario a la población: avances y desafíos

Los créditos a personas naturales están contextualizados a las limitaciones de la economía cubana, a la oferta y demanda de productos y servicios que aun cuando son de primera necesidad no se encuentran siempre presentes (Borrás, 2019). No deja de ser una restricción influyente, además, el escaso conocimiento financiero de la población cubana y en tal sentido los actores que intervienen comienzan a percibirse.

En el Banco Popular de Ahorro de los más de 490 000 créditos de nueva política bancaria hasta el cierre del mes de diciembre de 2018 solo el 0,5 % lo constituyen créditos para bienes de consumo, los que han sido para compra de equipos de cocción de alimentos en su gran mayoría (Fig. 8.4).

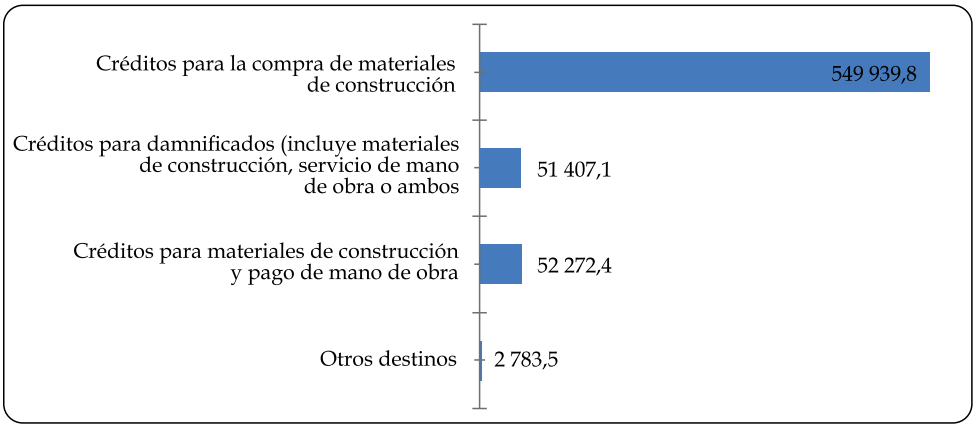


Fig. 8.4. Créditos otorgados de nueva política bancaria en el Banco Popular de Ahorro, según propósitos, hasta el cierre de diciembre de 2018.

El resto de los créditos se han utilizado para compra de materiales de la construcción y pago de mano de obra. En el contexto actual se impone la continuidad en la constante revisión de reglamentaciones, legislaciones y normas que pudieran obstaculizar el papel protagónico que ocupa el banco en el financiamiento al desarrollo económico del país y en el bienestar propio de la población cubana. De manera similar se ha comportado en Banco Metropolitano y el Banco de Crédito y Comercio.

Actualmente se trabaja enérgicamente en las instituciones financieras para fomentar un mayor uso de medios de pagos digitales, lo que es importante

como vía de pago para los créditos a personas naturales. Las personas naturales deben trasladarse a adquirir lo que necesitan hacia mercados y lugares donde haya aprovisionamiento, pues no siempre hay oferta de estos en todos los territorios por igual. Uno de los principales aspectos de los que se quejan los clientes es que casi siempre las sucursales y cajas de ahorro del banco están llenas de personas (largas colas), por lo que deben emplear mucho tiempo para operar sus cuentas, solicitar créditos, contratarlos o tramitar las tomas de estos, así como realizar otras transacciones, conciliar sus cuentas o simplemente efectuar cualquier trámite bancario; en este sentido se continúa buscando alternativas para aminorar el efecto negativo de ello, por lo que el uso de la tarjeta magnética es una práctica más en el empleo de medios de pago vinculados a la informática y a las comunicaciones.

Los canales electrónicos para el comercio minorista, las transacciones de pago de servicios (electricidad, teléfono, entre otras), así como transferencias entre clientes han tenido un gran impulso en el primer semestre del 2020, vinculado a la situación creada por la COVID-19. En este entorno una parte significativa de la población con tarjetas bancarias han iniciado o intensificado el uso de los canales electrónicos que el banco pone a su disposición. Además, los bancos han incentivado la utilización de esos canales mediante la oferta de descuentos. Es de esperar que esta tendencia persista después que se rebasen los tiempos de pandemia. Hecho que va ejercer un impacto positivo sobre la inclusión financiera de la población cubana.

Los bancos comerciales también promueven en la población el uso de los financiamientos para acceder a bienes y servicios, que si bien es cierto no están siempre disponibles, a los que sí lo están, no es posible acceder por falta de capacidad de compra. En la actualidad puede decirse que son varios aspectos que constituyen avances en las relaciones crediticias con la población:

- La experiencia adquirida en el transcurso de más de varios años desde iniciada la nueva política Bancaria.
- Los créditos de la nueva política bancaria aprobados en Banco Metropolitano, el Banco de Crédito y Comercio y Banco Popular de Ahorro por más de 10 000 millones de pesos hasta el 2018.
- Los intercambios y capacitaciones realizadas por los bancos a diferentes segmentos de clientes.
- La creación de las áreas de trámites especializadas en los tres bancos: Banco de Crédito y Comercio, Banco Metropolitano y Banco Popular de Ahorro, para la mejor atención de clientes.

Sin embargo, aún subsisten insuficiencias. Constituyen desafíos en las relaciones crediticias con la población varios aspectos:

- Examinar con mayor sistematicidad y profundidad las necesidades financieras de la población.

- Hacerles llegar asesoría financiera suficiente y mostrar conocimiento, necesidad y ventajas del uso del crédito bancario.
- Mostrar a la población que condiciones externas e internas influyen en la aplicación de una política crediticia factible.

Dentro de los principales desafíos a enfrentar por los bancos cubanos en la coyuntura actual y que están íntimamente vinculadas al desarrollo del crédito al consumo de la población deben ser mencionados (Borrás, 2019):

- Participar, acompañar y contribuir en la implementación del perfeccionamiento del modelo económico que se gesta en Cuba: cuando se habla de inserción es ineludible mencionar la función que desempeña el banco en procesos de transformación económica. Desde las empresas estatales hasta las formas de gestión no estatal y las cadenas de cobros y pagos de nuevas formas productivas, hasta los procesos inversionistas, todos ellos con necesidades de créditos bancarios para impulsar sus gestiones. La población cubana necesita desarrollo doméstico y mejorar su calidad de vida, por lo que el banco deberá ser proveedor del financiamiento para adquirir estos bienes.
- Incidir en la educación financiera de la población: es el banco uno de los actores protagónicos a desempeñar este rol. Mucho queda por hacer para instaurar una estrategia de educación financiera en Cuba, comenzando por edades escolares de infantes e insertando temas financieros y bancarios en asignaturas y círculos de interés. Las actuales campañas que se inician aún son desarticuladas. En tal sentido debe involucrarse el Banco Central de Cuba, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de Educación Superior, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores y otras afines (Marrero, 2017).
- Fortalecer la estrategia nacional para el uso de diferentes canales de pagos digitales: se está llamando a digitalizar cada vez más los procesos que implican pagos. Ya se desarrollan la Banca Telefónica, la Banca Remota y Transfermóvil, pero aún es insuficiente la divulgación y el entendimiento de la población. En la medida que exista un sistema más integrado mediante el cual se viabilicen más los pagos, que se comprenda y se divulgue más, su impacto será el deseado y a su vez el necesario. A su vez, el fortalecimiento de esta estrategia debe incluir el trabajo conjunto del sistema bancario con otros actores participantes en los procesos de comercio electrónico para mejorar la coherencia y efectividad de la logística que debe garantizar la satisfacción del cliente. Si el cliente que recurre al uso de los canales virtuales de pago no recibe las mercancías que compra en el tiempo establecido y en las calidades solicitadas, entonces ocurre un efecto negativo sobre la aceptación de estos servicios por los clientes del banco.

- Reducir las diferencias entre las estructuras de carga y capacidad de las oficinas tan necesario para brindar un servicio más adecuado: organizar el trabajo en una sucursal bancaria promedio es bien difícil en tiempos en que es necesaria la integralidad y al mismo tiempo especialización de los trabajadores bancarios. En la actualidad la calidad del servicio en los bancos cubanos no es la deseada, básicamente porque la prestación de servicios es demorada, sobre todo en las áreas comerciales, pues uno de los factores que más incide en el sistema bancario en general es la incorrecta organización de las áreas comerciales. El otro aspecto medular es la excesiva carga de servicios y productos que se brinda en tiempos actuales con iguales estructuras que las de tiempos anteriores, influye en ello además, la plantilla, base de clientes y operatividad, la excesiva documentación a tramitar, la fluctuación laboral y las ausencias de los especialistas que también afectan la planificación diaria y prestación de los servicios, así como la coincidencia en tiempo de procesos que implican alta afluencia de clientes a las sucursales.
- Lograr mayor capacitación de los bancarios orientados hacia las necesidades reales de los clientes, para llegar a asesorarles apropiadamente: numerosas acciones se desarrollan para incrementar el conocimiento de los bancarios, sobre todo porque es muy cambiante el entorno económico y financiero actual, desde talleres con colaboraciones internacionales hasta pasantías, diplomados y capacitaciones en el puesto de trabajo, aún no es suficiente todo ello. Llegar a conocer las necesidades reales de los clientes y asesorarlos correctamente lleva años de conocimiento y experiencia, sin contar que en algunas ocasiones luego de lograr la experticia deseada, fluctúa este personal hacia otras esferas y sectores. El hecho de que existan nuevas formas de gestión no estatal provoca un desarrollo mayor en la gestión del conocimiento y la variedad en las actividades de los trabajadores por cuenta propia, lo que representa un desafío para el banco. Existen modalidades como transportistas, expendedores de alimentos, arrendadores de habitaciones, todos con características diferentes y necesidades diferentes desde el punto de vista financiero, tema al que el banco no ha podido llegar completamente, pues es necesaria la diversificación en la asesoría bancaria. Al mismo tiempo es una oportunidad esta variedad, pues puede ser fuente de diversificación de los productos y servicios bancarios y, por tanto, de inclusión financiera.
- Lograr mayor informatización de los procesos: la insuficiente infraestructura de comunicaciones en el país sobre la que se sustenta el desarrollo de la banca electrónica, los bajos niveles de presupuestos aprobados para inversiones tecnológicas, unido al obsoleto sistema informático contable con que operaba el banco dificultó el desarrollo de las sucursales de me-

dios de pago electrónicos y no propiciaba la necesaria automatización de productos y servicios bancarios para la amplia base de clientes actuales y potenciales. Lo anterior, unido al insuficiente desarrollo de los medios de pago electrónicos, el bajo desarrollo de las tecnologías informáticas en el sistema empresarial, pondera el uso del efectivo como medio de pago fundamental en las transacciones monetarias de la población entre sí y de esta con las entidades. Esta situación es causa fundamental por las que los clientes tienen que acudir a las oficinas bancarias y hacer largas colas. Además, los centros informativos de los bancos, áreas desde donde emergen las estadísticas para la planificación y análisis de los procesos aún no están totalmente informatizados. Se procesan todavía numerosas informaciones manuales, se realizan otras de manera duplicada, y la excesiva cantidad de modelos mensuales a brindar resta tiempo y dedicación para evaluar las necesidades reales. Debe trabajarse con una estrategia trazada para lograr informatizar procesos que aún no lo están.

- Especializar el personal bancario que atiende diferentes segmentos de clientes: especializar a bancarios en temas actuales es una de las prioridades. Existen los llamados *gestores de negocios* figura que atiende a clientes del sector no estatal, pero aún es incipiente lo logrado; en principio porque su preparación lleva implícito saber cómo sectorizar clientes, asesorarlos y guiarlos financieramente y esto implica una fuerte capacitación. En las oficinas bancarias la gestión del capital humano está dirigida a que los bancos cuenten con un potencial humano calificado para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y al alcance de la visión planteada y que encierra todos los procesos identificados para la gestión de la entidad y para todas sus unidades organizativas.
- Reorganizar procesos claves: aún no es óptimo el uso de las áreas de trámites o negocios creadas en los bancos. Existen limitaciones que dependen de actividades comerciales que deben ser digitalizadas. Se avanza no obstante en esto, lo que permite una mejor organización de procesos que coadyuva a aminorar la presencia de clientes en las otras oficinas bancarias, lo que redunda en mayor celeridad y calidad del servicio.
- Alcanzar mayor divulgación de productos y servicios que sirven de apoyo a otros que son claves: es una asignatura pendiente en algunos bancos el trabajo de divulgación y mercadotecnia. No es suficiente lo que se realiza para fidelizar a los clientes ni se incentiva la innovación de productos, servicios y procesos en toda la red bancaria. No se asesora a clientes de manera suficiente para satisfacer sus necesidades individuales y es limitada la explicación y divulgación de servicios que sirven de soporte a productos claves, como lo es el uso de la tarjeta magnética en su mul-

tifuncionalidad. Por lo que constituye un gran reto lograr la promoción y organización adecuadas a los productos y servicios de los bancos.

- Mejorar la calidad del servicio que se brinda: la calidad del servicio que brindan los bancos es insuficiente. Dentro de lo que actualmente se realiza para mejorar están:
  - Valorar sistemáticamente la calidad de los servicios bancarios a la población y a los sujetos jurídicos por parte del Consejo de Dirección.
  - Reducir la cantidad de quejas (con razón y con razón en parte) relacionadas con los servicios bancarios, respecto a periodos anteriores.
  - Potenciar la eficiencia y calidad del servicio de la red de cajeros automáticos y el cumplimiento del plan de instalación.
  - Consolidar los servicios de la banca electrónica.
  - Elevar la efectividad de la sucursal electrónica.
  - Estudiar la conveniencia de incrementar la cantidad de cubículos de caja y sucursales bancarias en los territorios que así lo requieran (apertura de nuevas oficinas, recuperación y adaptación de locales).
  - Garantizar las condiciones tanto de respaldo eléctrico como de salva de la información para un correcto funcionamiento de los canales de pagos por vía electrónica tales como cajeros automáticos, Banca Remota, Banca telefónica, pasarela de pagos y Banca Móvil.

Bases para el diseño e implementación del crédito al consumo para personas naturales

En la investigación realizada para determinar las características fundamentales del producto que puede usarse para financiar el consumo, fue utilizado el método de expertos. Para recoger la opinión de especialistas sobre el posible diseño de este tipo de crédito en las condiciones actuales de la economía y la banca cubana se aplicó un cuestionario mediante entrevista a siete expertos, cifra que es reconocida en la práctica internacional como la óptima para la aplicación de este método. Es importante señalar que entre los expertos seleccionados estuvieron: un presidente, dos vicepresidentes y cuatro directores de las oficinas centrales de bancos comerciales con probada experiencia en el crédito a la población. El cuestionario indagó sobre los siguientes aspectos:

- Modalidad de financiamiento: préstamo, línea de crédito simple, línea de crédito revolvente.
- Destinos del financiamiento.
- Segmento poblacional objetivo.
- Plazos de financiamiento.
- Cuantías mínimas y máximas del crédito a otorgar.

- Medios de pago a utilizar.
- Condiciones internas del banco que pueden favorecer u obstaculizar la introducción del producto.
- Posibles garantías.
- Oportunidades y amenazas externas al sistema bancario.

Se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos (Tabla 8.1).

El total de entrevistados opinó que el segmento de clientes que debe mayormente estimularse a ser sujetos de estos créditos es el de los trabajadores estatales, pero no el único. Algunos de los expertos proponen incluir a los jubilados y los trabajadores vinculados a las nuevas formas de gestión no estatal como destinatarios de este tipo de financiamiento. Por motivos de equidad social e inclusión bancaria el financiamiento al consumo no debería limitarse a los trabajadores del sector estatal.

Mayormente se consideró que dentro de los objetos a financiar era conveniente priorizar los equipos electrodomésticos. Así mismo hubo consenso en potenciar las tarjetas red para ser utilizadas como medios de pagos. Sin embargo, no se excluye la utilización de otras formas de pago. Se resaltó en las entrevistas las condiciones externas que limitarían este producto, dentro de las cuales una de las más importantes son las restricciones en las ofertas del comercio y la escasa informatización de los procesos de este sector.

No obstante, se opinó que las crecientes necesidades de la población constituirán un resorte para favorecer la difusión de estos créditos y que existe voluntad política para hacerlo.

Según las opiniones de los expertos la liquidez existente está dentro de las condiciones internas al banco que lo favorecen, también lo son el capital humano con experiencia y vocación para emprenderlo y el cada vez mayor desarrollo informático de los procesos bancarios, comerciales y de la sociedad en su conjunto.

En base a los resultados del estudio se propone la ficha del producto crédito al consumo (Tabla 8.2).

Como parte ineludible de este trabajo está el razonamiento de encomendar un orden lógico y prioritario al proponer el crédito al consumo, pues debe existir coherencia y gradualidad en su implementación. La política de créditos debe sostenerse en un riguroso análisis integral de los riesgos y la integración de los actores institucionales vinculados al nuevo producto. Se recomienda que debe existir un estrecho vínculo y coordinación entre los actores relacionados con el crédito al consumo: Banco Comercial, Banco Central de Cuba, Ministerio de Economía y Planificación, Ministerio de Finanzas y Precios, Oficina Nacional de Estadísticas e Información y los sectores de la economía que ofertan bienes y servicios.

Tabla 8.1. Resultados de entrevistas realizadas a expertos sobre las características que deben tener los créditos al consumo (expertos 1, 2, 3 y 4)

Aspectos analizados	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4
Modalidad de financiamiento a usar: Líneas de crédito simples Líneas de crédito revolventes Préstamos	Líneas de crédito revolventes para electrodomésticos Líneas de crédito simples para consumo	Todas	Todas	Líneas de crédito revolventes Líneas de crédito simples
Destinos de los financiamientos	Electrodomésticos, mobiliario, ropa, calzado, comestibles, vacaciones	Electrodomésticos, potenciando entre ellos refrigeradores, lavadoras, computadoras	Electrodomésticos, ropa, calzado, alimentación, vacaciones, fiestas	Electrodomésticos, potenciando entre ellos refrigeradores, lavadoras, teléfonos móviles, viajes de turismo nacional, pagos de primas de seguro, ropa, mobiliario.
Sujetos del financiamiento	Trabajadores estatales y miembros de Cooperativas de Producción Agropecuaria que no tengan capacidad de ahorrar	Trabajadores estatales y jubilados	Trabajadores estatales	Trabajadores estatales con altos ingresos
Plazos del financiamiento	Hasta 5 años. Para electrodomésticos pequeños hasta 2 años	Hasta 10 años	Hasta 10 años	Hasta 5 años
Cuantía del financiamiento	A partir de 2 000 pesos	A partir de 2 000 pesos	A partir de 2 000 pesos	De 1 000 a 1 500 pesos
Medios de pago a usar	Tarjetas red	Tarjetas red y cheques	Todos los existentes	Tarjetas red y cheques

Tabla 8.1. Continuación... (expertos 1, 2, 3 y 4)

Aspectos analizados	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4
Garantías	Fiadores solidarios, depósitos de ahorro, pignoración de bienes adquiridos mediante los financiamientos	Todos los que legalmente existen para las personas naturales	Todos los que legalmente existen para las personas naturales	Fiadores solidarios, depósitos de ahorro
Condiciones internas del banco que limitan o favorecen	Limita: capacidad operacional Favorece: liquidez	No existen limitaciones Favorecen: cultura financiera, vocación social, preparación del capital humano, liquidez, informatización de procesos, amplia red de oficinas	Limita: exigencias en regulaciones de garantías Favorece: liquidez	Limita: capacidad operacional, fluctuación del personal, falta capacitación, escasa autonomía, nivel de exigencia del sistema bancario Favorece: contabilidad centralizada, sistema informático robusto
Condiciones externas al banco que limitan o favorecen	Limitan: restricciones actuales de la economía para generar ofertas estables y sostenibles Favorece: necesidades financieras y capacidad de pago de una parte de la población cubana	Limitan: escasa informatización en las redes comerciales, escasa oferta de la economía cubana, insuficiente liquidez de una parte de la población Favorece: voluntad política y sensibilidad para resolver necesidades crecientes de la población	Limita: escasa oferta en el mercado Favorece: necesidades crecientes de la población	Limita: escasa educación financiera, limitada informatización del comercio Favorece: necesidades crecientes de la población

Tabla 8.1. Continuación... (expertos 5, 6 y 7)

Aspectos analizados	Experto 5	Experto 6	Experto 7
Modalidad de financiamiento a usar: Líneas de crédito simples Líneas de crédito revolventes Préstamos	Líneas de crédito revolventes	Líneas de crédito revolventes	Todas
Destinos de los financiamientos	Electrodomésticos potenciando TV, lavadoras, refrigeradores, teléfonos móviles, cajas digitales para TV	Artículos para el hogar, electrodomésticos potenciando TV, lavadoras, microhondas, aires acondicionados, mobiliario.	Acciones constructivas, electrodomésticos potenciando TV, refrigeradores, lavadoras
Sujetos del financiamiento	Trabajadores estatales	Trabajadores estatales, jubilados y personas vinculadas a las nuevas formas de gestión no estatal	Trabajadores estatales, jubilados y personas vinculadas a las nuevas formas de gestión no estatal
Plazos del financiamiento	Hasta 10 años	Hasta 5 años	Hasta 10 años
Cuantía del financiamiento	A partir de 1 500 pesos	A partir de 3 000 pesos	A partir de 500 pesos
Medios de pago a usar	Todos los existentes	Tarjetas red	Todos los existentes

Tabla 8.1. Continuación... (expertos 5, 6 y 7)

Aspectos analizados	Experto 5	Experto 6	Experto 7
Garantías	Todos los que legalmente existen para las personas naturales	Fiadores solidarios, depósitos de ahorro	Fiadores solidarios, depósitos de ahorro
Condiciones internas del banco que limitan o favorecen	Limita: fluctuación laboral, excesiva carga de trabajo en banca personal, escasa digitalización de procesos Favorece: liquidez		
Condiciones externas al banco que limitan o favorecen	Limita: escasa oferta en el mercado, insuficiente informatización en el comercio Favorece: necesidades crecientes de la población	Limita: escasa informatización del comercio Favorece: necesidades crecientes de la población	Limitan: escasa oferta en el mercado y desarrollo de la informatización del comercio Favorece: necesidades crecientes de la población

Tabla 8.2. Ficha de producto de crédito al consumo

	Crédito al consumo para personas naturales
Descripción	Financiamiento que permitirá la adquisición de bienes de consumo y duraderos en el mercado minorista. El banco otorga una capacidad de financiamiento, que es tomada totalmente o por partes según lo vaya necesitando el cliente, de acuerdo con un contrato y por un tiempo determinado
Segmento de clientes	Personas naturales con capacidad de pago que permita el reembolso del crédito
Requisitos	• Tener 18 años o más • Estar civilmente capacitado • Tener ingresos regulares, lícitos y demostrables, que garanticen el reembolso del financiamiento • Cumplir con la capacidad de pago, las garantías y otros requisitos y condiciones exigidos por el banco
Objetos	Artículos electrodomésticos, mobiliario y otros bienes de consumo
Montos mínimo y máximo a solicitar	Mínimo: $ 2 000,00 CUP Máximo: según cálculo de la capacidad de pago del solicitante
Cantidad de amortizaciones en el mes y plazos máximos	Liquidación mensual Pagos máximos en un rango desde 60 y hasta 120 meses
Tasas de interés	Las establecidas por el Banco Central de Cuba
Comisiones	En el caso de atrasos en los pagos se aplica el 10 % de recargo al importe de cada plazo pendiente
Medio de pago	Efectivo, cheques bancarios, transferencias y tarjetas red
Garantías a presentar	Fiadores solidarios, saldos pignorados de cuentas bancarias y la prenda de los bienes adquiridos mediante estos créditos
Reembolsos	Retenciones desde pagos de nóminas, en efectivo y mediante chequeras de créditos
Beneficios	• Se podrán adquirir artículos de consumo y duraderos necesarios para cubrir necesidades • Disponibilidad inmediata del dinero cuando se use a través de tarjetas red, con acceso a pagos a través de la Banca Móvil y Banca Remota. • Los reembolsos pueden hacerse automáticamente desde retenciones de salarios y pagos en las oficinas bancarias en efectivo

La esencia está en mantener un proporcionado equilibrio entre los bienes y servicios que los sectores de la economía pueden ofertar de manera sostenible y estable y la inyección masiva de poder adquisitivo mediante crédito al consumo, con el objetivo de estimular la demanda. En esto debe prevenirse a toda costa el desabastecimiento y la elevación de la tasa de inflación, así como fomentar la eficiencia y la innovación para que repercuta positivamente en las economías domésticas.

Debe entenderse que como premisas de esta propuesta deben considerarse:

- La aplicación del crédito al consumo debe ser introducido en la medida que las condiciones de la oferta y demanda de productos sean propicias para su implementación y una condición importante es la recuperación de la economía y la estabilidad monetaria y cambiaria.
- La introducción de este producto debe ser escalonada y, por tanto, se propone su implementación experimental en un segmento seleccionado de la población, incluso de un territorio o provincia específicos, como especie de una prueba piloto y en artículos de consumo que además de demanda tengan disponibilidad en las instituciones que la ofertan.
- No se debe desconocer la dependencia de factores externos de la economía cubana, así como la necesaria introducción paulatina de condiciones para aplicar el crédito al consumo en el corto plazo.

Conclusiones

Los bancos cubanos desempeñan una importante función en las transformaciones actuales de la economía. Sin embargo, hay razones externas e internas que provocan el limitado uso del crédito al consumo como lo son el bajo poder adquisitivo de las personas naturales, el limitado abastecimiento para el consumo personal y la baja informatización de la sociedad cubana, pues el crédito al consumo va aparejado a la informatización de las redes comerciales. Los resultados de la implementación de este tipo de crédito permitirán a la organización una mejora integral de la competitividad, de sus productos y servicios, perfeccionando continuamente la calidad, optimizando la productividad y aumentando la rentabilidad de la misma.

Los créditos al consumo dirigidos hacia la población significarán mayor satisfacción de necesidades personales y robustecerán las relaciones entre el banco y la población cubana.

Bibliografía

Borrás, F. (2019). Transformaciones necesarias en el sistema financiero cubano. En: Torres, R. y Echevarría, D. (Compiladores). *Miradas a la economia cubana. Un plan de desarrollo hasta 2030*. La Habana: Editorial Casa Ruth.

Borrás, F. (2017). La función social de los bancos cubanos. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, I(1), 31-39.

González, L. (2015). Innovaciones en el financiamiento bancario al sector cuentapropista. Especialidad en Dirección y Gestión empresarial. Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG), La Habana.

Guillén, J. (2017). Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con los trabajadores por cuenta propia. Lecciones para el futuro. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Marrero, A. (2017). Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

PARTE III

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

CAPÍTULO 9

LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

INTEGRAL RISK MANAGEMENT IN BANK INSTITUTIONS

Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba
Alejandro Cruz Martínez

Resumen

El objetivo de este capítulo es mostrar la esencia y contenido de la gestión integral de riesgos en las instituciones bancarias. Se muestran los principales riesgos financieros a que se exponen los bancos y se explican los principios y etapas de la gestión integral de riesgos. Además, se hace una revisión de la evolución de los acuerdos que el Comité de Basilea ha venido realizando para establecer unas condiciones mínimas de solvencia que deben tener los bancos para hacer frente a los riesgos que asumen por las características de su actividad.

Palabras claves: riesgo, gestión integral de riesgos, instituciones financieras y bancos.

Abstract

The objective of this charter is to show the essence and content of Integral Risk Management in banking institutions. The main financial risks to which banks are exposed are shown and the principles and stages of Integral Risk Management are explained. In addition, a review is made of the evolution of the agreements that the Basel Committee has been carrying out to establish minimum solvency conditions that banks must have to face the risks they assume due to the characteristics of their activity.

Keywords: *risk, comprehensive risk management, financial institutions and banks.*

Introducción

Los bancos son tomadores de riesgo por naturaleza. Para las instituciones financieras, incluidos los bancos, las actividades que realizan comprenden

un conjunto de operaciones vinculadas a distintos tipos de riesgos. No se concibe la prestación de servicios financieros sin la existencia de riesgos asociados a esas operaciones y, por esto el proceso de administración de estas instituciones debe desarrollar actividades relacionadas con la gestión de los riesgos.

Las crisis financieras ocurridas en el transcurso de los últimos años evidenciaron que los bancos y otras instituciones financieras presentaron ineficiencias en gestionar sus propios riesgos. Las técnicas avanzadas utilizadas fueron incapaces de revelar los problemas existentes en este campo. Las crisis han puesto de manifiesto las serias insuficiencias en el sistema bancario en muchos países, desde el deterioro de la calidad del capital en algunas instituciones hasta problemas de liquidez al no poder refinanciarse en los mercados a corto plazo.

La interconexión existente entre determinadas entidades del sistema bancario contribuyó, una vez comenzada la crisis, a aumentar sus efectos negativos sobre la estabilidad financiera y la economía en general. Ilustran estas situaciones, durante la crisis de 2007 a 2009, el fin de la burbuja inmobiliaria, las pérdidas vinculadas a las hipotecas *suprime*, la quiebra de Lehman Brothers, las posteriores restricciones de liquidez y el aumento de la morosidad de los compromisos contraídos.

Ante estas situaciones el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea o Comité de Basilea, para mejorar la capacidad de cada banco para identificar y gestionar los riesgos, ha emitido un conjunto de normas a lo largo de su existencia, denominadas como Acuerdos I, II y III de Basilea. Esta institución considera que uno de los pilares fundamentales del negocio bancario moderno es una efectiva gestión de riesgos (González y Rosales, 2012).

El objetivo de este capítulo es fundamentar la importancia de la gestión integral de riesgos, proporcionando un conjunto de elementos para la adopción de políticas y procedimientos relacionados con esta gestión en los bancos e instituciones financieras.

Los análisis y propuestas que se presentan en este capítulo se basan en técnicas e instrumentos científicos, entre los que se encuentran:

- Estudio de documentos e informaciones del Banco Central de Cuba, incluyendo las normativas bancarias cubanas.
- Revisión de trabajos académicos desarrollados en la Universidad de La Habana y otras universidades del país, el Centro Nacional de Superación Bancaria, en los eventos sobre eficiencia del sistema bancario nacional y publicaciones de la intranet del Banco Central de Cuba.
- Entrevistas con directivos y funcionarios del sistema bancario nacional, encuestas a funcionarios bancarios y profesores universitarios, y trabajo en grupos de expertos.

- Desarrollo de investigaciones científicas sobre las relaciones de los bancos comerciales con los actores económicos, mediante estudios de casos en bancos comerciales, empresas estatales, trabajadores por cuenta propia y población.

Los riesgos financieros

La incertidumbre, inseguridad, duda, o insuficiente conocimiento que en mayor o menor grado rodea a los hechos económicos y sus resultados, así como la afectación y carácter no deseable de algunos de los efectos que se derivan de ellos, constituyen las bases para la existencia del riesgo. El riesgo es uno de los conceptos más discutidos en los círculos académicos y profesionales del ámbito financiero. Muchas de las definiciones de riesgo aceptan que es la probabilidad de sufrir daños o pérdidas. Referido al ámbito financiero el riesgo debe entenderse como la probabilidad de no obtener el rendimiento esperado de los recursos invertidos.

En muchas ocasiones el término "riesgo" se usa de manera indistinta con "incertidumbre" para referirse a la variabilidad de los rendimientos esperados de una inversión, pero no es correcto. Los rendimientos que ofrece una inversión financiera están en dependencia del grado de aproximación en que se conozcan y predigan las condiciones en que se desarrollará en el futuro.

Se habla de riesgo cuando se conocen las probabilidades de los posibles resultados de la inversión y de incertidumbre cuando no es posible determinar tales probabilidades. Así, la diferencia entre riesgo e incertidumbre radica en el conocimiento del que toma las decisiones acerca de las probabilidades de que se obtengan los resultados esperados. Dicho de otra forma, el riesgo existe cuando la persona que toma las decisiones puede calcular las probabilidades relacionadas con ciertos resultados. La incertidumbre, cuando el decisor no cuenta con información suficiente para determinar las probabilidades de los sucesos posibles a acaecer, viéndose obligado a especular para asignar a los diferentes resultados una probabilidad subjetiva.

El riesgo en las operaciones de financiamiento es consecuencia del posible incumplimiento de las obligaciones de reembolso por parte de los deudores o beneficiarios de los créditos, préstamos y otros productos y servicios bancarios. En las entidades de crédito el concepto de riesgo aparece cuando esta asume, mediante la intermediación, la responsabilidad de cumplir sus obligaciones con los ahorristas e inversores, lo que va a depender en gran medida de la amortización en tiempo y forma de los deudores del banco. En esta correlación entre pasivos y activos del banco en cada momento pueden ocurrir sucesos indeseados. Si los prestatarios no amortizaran su deuda, de todas maneras el banco se vería en la obligación de reembolsar y pagar intereses a sus acreedores, digamos, a los depositantes, disminuyendo los

rendimientos esperados o asumiendo pérdidas. El riesgo aquí, entonces, es la probabilidad de que este hecho suceda.

En la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba se define el riesgo de esta forma: "Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia" (CGR, 2011: 33).

La Resolución No. 48/2014 del Banco Central de Cuba "Guía metodológica de la prevención y detección de operaciones en el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y al movimiento de capitales ilícitos y la evaluación y aplicación del enfoque basado en los riesgos nacionales" se expresa: "El riesgo puede contemplarse como una función de tres factores: amenaza, vulnerabilidad y consecuencia. Una evaluación del riesgo de lavado de activos y financiamiento al terrorismo es un producto o proceso basado en una metodología, acordada por las partes involucradas, que intenta identificar, analizar y entender los riesgos de lavado de activos y financiamiento al terrorismo y sirve como primer paso para abordarlos. Idealmente, la evaluación del riesgo implica hacer valoraciones sobre amenazas, vulnerabilidades y consecuencias" (BCC, 2014: 4).

Existen muchos tipos de riesgos financieros, entre los que se encuentran:

- *Riesgo de crédito:* es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte, en operaciones directas, indirectas o contingentes que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

  En una institución bancaria se expresa como la posibilidad de no obtener el cobro de intereses y el reembolso del principal en el tiempo convenido en las operaciones de financiamiento. La ausencia de reembolso puede ocurrir por morosidad, caso en el que ocurren demoras en el pago por parte del deudor, con la correspondiente afectación en los rendimientos del prestamista.
- *Riesgo de liquidez:* cuando una entidad financiera enfrenta escasez de fondos para cumplir sus obligaciones a corto plazo y que por ello tiene la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización. El riesgo de liquidez no implica que una contraparte o participante sea insolvente, dado que existe la posibilidad de que pueda liquidar sus obligaciones de débito en una fecha posterior no determinada.

  El riesgo de liquidez se refiere a la posibilidad de no conversión inmediata de obligaciones a corto plazo en dinero líquido por parte de una entidad. El riesgo de liquidez será mayor en tanto sus activos líquidos a

corto plazo sean menores que sus obligaciones en el mismo periodo. Una falta de adecuación temporal entre la existencia de activos líquidos o casi líquidos y obligaciones inmediatas, puede crear una situación de falta de liquidez y con ello la imposibilidad de satisfacer sus obligaciones, por no poder cubrir con ellos o mediante su transformación en dinero, las obligaciones presentes. La relación entre las obligaciones a corto plazo de una institución bancaria y sus activos líquidos o casi líquidos, permitirá calcular la salud financiera a corto plazo de la misma.

- *Riesgo operacional:* consiste en sufrir pérdidas debido a la inadecuación o fallos de los procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición también engloba el riesgo legal, pero excluye los riesgos estratégicos y de reputación.

  Los principales eventos de pérdida que incluye el riesgo operacional pueden clasificarse según las causas que lo provocan:
  - Fraude interno.
  - Fraude externo.
  - Regulaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.
  - Clientes, productos y prácticas empresariales.
  - Daños a activos materiales.
  - Incidencias en el negocio y fallos en el sistema.
  - Administración de procesos, ejecución y entrega.
- *Riesgo de mercado:* cuando una entidad de intermediación financiera incurre en pérdidas por movimientos de los precios del mercado como resultado de las exposiciones que mantenga dentro y fuera de balance. Los más comunes riesgos de mercado son los relacionados a las actividades de negociación de valores, operaciones con derivados, a las variaciones en la tasa de interés y el riesgo de tipo de cambio, así como del precio de los *commodities*. Los riesgos de mercado a los que más se exponen las instituciones bancarias son los relacionados con las tasas de interés y los tipos de cambio.

  La variación de los tipos de interés en los mercados de dinero puede afectar el margen financiero en las entidades bancarias. Los acuerdos de financiamiento pueden establecerse con tasas de interés fijas o variables. El segundo caso corresponde a las transacciones donde el tipo de interés se acuerda sobre la base de tasas de interés de los mercados interbancarios o de índices referenciales previamente acordados por las partes, más un *spread* o cantidad adicional. En ambos casos, con una tasa fija o variable, es necesario conocer el posible comportamiento de las tasas de interés para la moneda del contrato, lo que es difundido y publicado por agencias especializadas.

El riesgo en los tipos de interés se expresa, por ejemplo, en el peligro de tener depósitos a interés fijo y conceder préstamos a interés variable. Si las tasas de referencia que sirven de base a los intereses variables disminuyen, disminuirán los márgenes de rendimiento esperados.

El riesgo de mercado por variación de los tipos de cambio se presenta como consecuencia de las fluctuaciones de las cotizaciones de las monedas en los mercados de divisas. El peligro reside, por ejemplo, en obtener préstamos en una divisa y conceder préstamos en otra, o tener cobros en una divisa y los pagos en otra. Cambios no deseados en los tipos de cambios afectarían el rendimiento esperado. Como resultado de la oferta y la demanda de los diferentes tipos de monedas en los mercados internacionales y de las variaciones de las paridades del poder adquisitivo de estas, entre otros factores, ocurren modificaciones entre las cantidades que se consideran equivalentes entre unas y otras monedas, de tal forma que en las operaciones en que se involucran diferentes divisas deberán considerarse estas contingencias para evitar afectaciones importantes.

El conocimiento de los pronósticos a corto y mediano plazo del comportamiento de las tasas de interés y los tipos de cambio entre las monedas fundamentales, permite disminuir el riesgo en las transacciones. Además, existen instrumentos financieros de coberturas de riesgos que pueden ser utilizados para minimizar los riesgos como son los futuros, las opciones, los *forwards*, *swaps*, entre otros.

Es muy importante que la gestión bancaria se base en un enfoque de riesgos. Los bancos e instituciones financieras deben desarrollar sus propios sistemas de gestión de riesgos, que representa no solo la realización de labores cuantitativas, sino también cualitativas, exige la formulación de estrategias, la definición de políticas y la aplicación de procedimientos idóneos. Esto implica, entre otros aspectos, revisar la medición del riesgo, valorar los sistemas de control interno y el cumplimiento de los requerimientos mínimos para poder aplicar enfoques más avanzados para su medición y control.

Un buen sistema de gestión integral de riesgos debe garantizar, como mínimo: definición de estrategia y de objetivos acordes con el perfil de riesgos de la institución financiera, adecuada estructura organizativa en correspondencia con la estrategia formulada, capacidad ejecutiva que domine esta especialidad y priorización de las acciones preventivas requeridas.

La gestión integral de riesgos en las instituciones bancarias

La gestión integral de riesgos "es el proceso de identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos a los cuales la entidad de intermediación financiera se encuentra expuesta, en el marco del conjunto

de objetivos, políticas, procedimientos y acciones, establecidas por la entidad para este propósito; conlleva una amplia gama de elementos, definiciones y la realización de una serie de actividades por parte de las entidades de intermediación financiera, con el propósito de hacer frente a los diversos riesgos a los que se exponen las operaciones que realizan" (SBEF, 2008: 14).

Otra definición de la gestión integral de riesgos, enfocado al trabajo supervisor, expresa: "Proceso integral de gestión del riesgo (que incluye una eficaz vigilancia por parte del Consejo y la alta dirección) para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar todos los riesgos significativos en el momento oportuno y para evaluar la suficiencia de su capital y liquidez en relación con su perfil de riesgo y la situación macroeconómica y de los mercados" (Basel Committee on Banking Supervision, 2003: 43).

Este proceso debe ser estructurado, consistente y continuo, y su éxito estará en función de una efectiva estrategia que se implemente a través de toda la organización. Se deben desarrollar sistemas de identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación de todos los riesgos inherentes a sus actividades, bajo un enfoque global. Esto requiere que las instituciones financieras identifiquen sus fortalezas y sus debilidades, así como las características de clientes, competidores y del entorno en general, para diseñar las metodologías más apropiadas, atendiendo, entre otros aspectos, a su tamaño, grado de desarrollo y de preparación.

Es esencial que el sistema integral de gestión de riesgos, abarque todos los niveles de la estructura organizacional de las instituciones financieras. Los directivos responsables de cada área, constituyen un factor fundamental, conduciendo su ejecución. Una satisfactoria gestión de riesgos debe garantizar que se cuenten con procesos de control que posibiliten mitigar los errores de sus mediciones. Es incuestionable la necesidad de un constante monitoreo de los distintos riesgos para contar con una fiable información para los análisis correspondientes.

Un eficiente sistema de gestión integral de riesgos en las instituciones bancarias se inspira en estos principios (SBEF, 2008: 15):

- Independencia funcional de las áreas, con jerarquía compartida, de forma que los objetivos y metodologías sean establecidos desde la alta gerencia.
- Estructura organizativa adaptada a la estrategia comercial, pero prevaleciendo los criterios de gestión de riesgo.
- Capacidad ejecutiva cimentada en el conocimiento sobre gestión de riesgos.
- Toma de decisiones en las instancias que correspondan, con enfoque de riesgos y visión integral.
- Alcance de todas las actividades y funciones concernientes a la gestión de los diversos riesgos a los que se expone la entidad de intermediación financiera.

- Definición de objetivos en estricta correspondencia con el perfil de riesgos de la entidad de intermediación financiera, lo que implica consistencia con una serie de políticas y procedimientos que tiendan a diversificar el riesgo y minimizar su impacto.
- Exposición a los distintos tipos de riesgo estableciendo límites internos de tolerancia.
- Prioridad a las acciones preventivas, antes que a las correctivas.

La gestión integral de riesgos es un proceso conformado por varias etapas: identificación, medición, estrategia, control, monitoreo, mitigación y divulgación (Fig. 9.1).

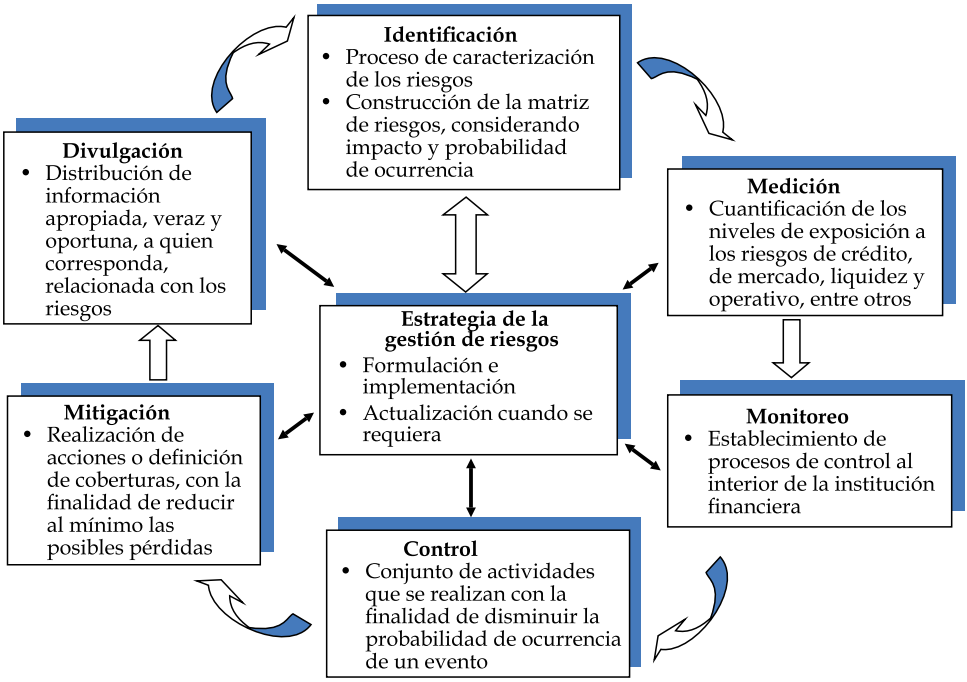


Fig. 9.1. Proceso de gestión integral de riesgos.

En el proceso de gestión integral de riesgos las etapas no siempre tienen un carácter lineal y secuencial, de hecho, interactúan y se solapan, requiriendo una gestión dinámica y satisfactoria para alcanzar los objetivos propuestos. Dados los cambios que ocurren en el entorno y en la propia organización, se debe brindar especial atención a la continua y sistemática identificación de los riesgos, de modo que sus evaluaciones y medidas preventivas puedan garantizar una elevada efectividad y, por ende, mitigar o evitar los posibles siniestros.

Etapa de identificación

En la etapa de identificación se caracterizan los riesgos a los que está expuesta la entidad de intermediación financiera y se construye la matriz de riesgos. Este proceso debe ser resultado de la participación tanto de los directivos como de los ejecutores de los procesos en las diferentes áreas y niveles estructurales. Se deben identificar los principales eventos adversos, las áreas expuestas a los riesgos y el posible impacto que ocasionaría a la entidad de intermediación financiera la ocurrencia de esos eventos.

Etapa de medición

La etapa de medición comprende el proceso mediante el cual la entidad de intermediación financiera cuantifica sus niveles de exposición a los riesgos de crédito, de mercado, liquidez y operacional, considerando todo el mapa de operaciones que realiza. La medición se realiza en base a la frecuencia e impacto de las pérdidas que podrían ocurrir como consecuencia de los eventos adversos inherentes a cada uno de esos riesgos, por lo que pueden distinguirse entre pérdidas esperadas y pérdidas inesperadas atribuibles a cada tipo de riesgo.

Etapa de monitoreo

La etapa de monitoreo debe involucrar a todas las áreas vulnerables a los riesgos y se asocia al establecimiento de procesos de control, que ayuden a detectar y corregir con rapidez las fallas en las políticas, procesos y procedimientos para gestionar cada uno de los riesgos. Esta fase abarca todos los aspectos de la gestión integral de riesgos, considerando el ciclo completo y la naturaleza de los riesgos, así como el volumen, tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad de intermediación financiera.

Etapa de control

El control de riesgos representa el conjunto de actividades que se realizan con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia de un evento, que podría originar pérdidas. La entidad de intermediación financiera debe establecer mecanismos de control que consideren todos los riesgos a los que se enfrenta.

Etapa de mitigación

La etapa de mitigación está constituida por las acciones realizadas o las coberturas implementadas por la entidad de intermediación financiera, con la finalidad de reducir al mínimo las pérdidas incurridas, una vez ocurridos los eventos adversos asociados a los riesgos.

Etapa de divulgación

La divulgación consiste en la comunicación de información apropiada, veraz y oportuna, relacionada con la entidad de intermediación financiera y sus riesgos, tanto a los directivos como a todo el personal de la entidad. La divulgación de la gestión integral de riesgos debe llegar a los grupos de interés de la entidad de intermediación financiera, tales como clientes, proveedores, reguladores, dueños y público en general.

Se debe contar con políticas explícitas para la gestión integral de riesgos, que deben responder a la complejidad y al volumen de las operaciones que caracterizan al perfil de riesgos de la institución. Se debe lograr un efectivo manejo de los recursos, mediante un adecuado equilibrio entre riesgo y rendimiento. En general, las políticas deben caracterizarse por:

- Consignar criterios específicos para cada uno de los procesos de la gestión integral de riesgos.
- Definir roles y funciones o responsabilidades según corresponda.
- Orientar políticas al establecimiento de criterios, metodologías y técnicas de cuantificación de los riesgos desde una perspectiva integral.

Cada institución bancaria debe diseñar una estructura operativa para la gestión integral de riesgos, adecuada a sus particularidades comerciales, su modelo de negocio y su perfil de riesgos. No hay una receta única para cada banco. Esta estructura debe estar dividida en áreas relacionadas con la ejecución de las estrategias, políticas y procedimientos para la gestión integral de riesgos. En sentido general se pueden clasificar las áreas en tres grupos de acuerdo con sus funciones respecto a la gestión de los riesgos:

- Áreas de negocio que gestionan el riesgo de cada a los clientes.
- Áreas de específicas dedicadas a la gestión de riesgos.
- Áreas de soporte que ofrecen la logística para llevar los procesos de gestión de riesgos.

Las áreas comerciales implementan y cumplen las políticas, metodologías y procedimientos definidos por la alta dirección de la entidad de intermediación financiera, a través de las áreas específicas de riesgos. Desarrollan las actividades comerciales que les corresponden bajo un enfoque de riesgos. Además, proponen al área de riesgos, los límites para cumplir con los objetivos establecidos para cada negocio; reciben información del área de riesgos sobre las mediciones del grado de exposición a los distintos riesgos, materializar la estrategia de gestión de riesgos en los procesos comerciales, elaboran informes de gestión con el análisis los resultados obtenidos en la administración de los riesgos, y aportan sistemáticamente información sobre la identificación de riesgos y ocurrencia de eventos a ellos asociados.

Las áreas especializadas en riesgos implementan las estrategias, políticas, metodologías y procedimientos para la gestión integral de riesgos; identifican, miden, monitorean, controlan, mitigan y divulgan todos los riesgos a los que se expone la entidad de intermediación financiera de manera integral; analizan los límites propuestos por las áreas de negocios; dan seguimiento al cumplimiento de los límites de tolerancia en los diferentes tipos de riesgo; calculan los resultados de gestión y otros indicadores económico-financieros en su relación con el riesgo, y elaboran informes de resultados de la gestión integral de riesgos para usuarios internos y externos.

Las funciones de esta área pueden resumirse en proporcionar soporte a las dos anteriores, además de implementar y cumplir las políticas, metodologías y procedimientos definidos por la entidad de intermediación financiera para el cumplimiento de sus funciones (SBEF, 2008).

Los Acuerdos de Basilea y la gestión de riesgos

El Comité de Basilea define la administración de riesgos como la cultura o conjunto de procesos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo que se encuentra expuesta una empresa, de tal forma que les permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades (Basel Committee on Banking Supervision, 2003).

Si bien parece evidente que la mejor manera de evitar situaciones de insolvencia es a través de una buena gestión, en situaciones de crisis económicas los bancos suelen sufrir importantes pérdidas y padecer problemas de solvencia. Esta situación, de ocurrir, es menos preocupante si las entidades disponen de recursos propios suficientes con los que cubrir esas pérdidas. En este sentido los recursos propios actúan a modo de colchón que cubre pérdidas inesperadas y evita que estas recaigan sobre los depositantes De Miguel, Miranda, Pallas y Peraza, 2013; Cruz, 2017: 12).

La historia de los Acuerdos de Basilea se remonta a la década de los años setenta del siglo XX donde las grandes diferencias en requisitos de capital entre países, generaban problemas institucionales en los bancos. Las instancias de control bancario trabajaban en forma aislada con poco contacto entre sí, reflejando bajos niveles históricos de ganancias y búsqueda de ventajas competitiva.

El establecimiento del Comité de Basilea se origina a consecuencia de serios problemas en monedas internacionales y mercados bancarios, especialmente tras el incumplimiento de pagos en divisas a bancos de Nueva York que precedió la bancarrota de Bankhaus Herstatt en Alemania Occidental (González, 2012). Este hecho demostró que el posible efecto de quiebra ban-

caria posee consecuencias graves de fronteras, lo que resaltó las necesidades de coordinar la supervisión y monitoreo de las instituciones financieras de forma global.

A finales de 1974 como respuesta a los disturbios financieros ocasionados por el banco alemán Herstatt se organiza, bajo el auspicio del Banco Internacional de Pagos (Bank for International Settlements o BIS), un comité internacional bancario con sede en Basilea, Suiza, por los presidentes de los Bancos Centrales de los países del G10, que realmente eran doce: Alemania, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, Reino Unido, Suecia y Suiza. Se reúne cuatro veces al año. El propósito de este fue poder brindar un foro en el que se promueva la cooperación en materia de regulación bancaria para los países miembros. El impacto generado por el comité trascendió más allá de sus países miembros, definiéndose nuevas prácticas internacionales bancarias e instalándose como la máxima autoridad regulatoria bancaria internacional (González, 2012).

Actualmente el Comité de Basilea elabora pautas sobre estándares de supervisión, lineamientos y recomendaciones sobre prácticas bancarias para ser adoptados por los organismos supervisores en los distintos países, de acuerdo con las necesidades locales y decisiones de política. No constituye formalmente un organismo supervisor supranacional y sus conclusiones y recomendaciones no tienen fuerza legal, pero ha formulado una serie de principios y estándares de supervisión bancaria que han sido acogidos, no solo por los países miembros, sino por la mayoría de países en el mundo. En América Latina, Chile y Argentina fueron los primeros países en dar su apoyo y modificar sus respectivas legislaciones con miras a Basilea I.

En julio de 1988 se publica el primer acuerdo conocido como Basilea I, un documento de 25 páginas de carácter no obligatorio, pero que fue asumido de forma inmediata por los doce países que lo crearon. Este primer acuerdo fue adoptado por más de 100 supervisores a nivel mundial y se ha considerado como un hito en la banca mundial por el hecho de que, por primera vez, se establecieron estándares internacionales en el sector bancario con reglas claras y fáciles de implementar. Los objetivos de Basilea I se enfocan en fortalecer y estabilizar el sistema bancario internacional implementando, entre otras normas de conducta, niveles mínimos de capital para evitar desigualdades competitivas entre bancos internacionales.

Basilea I impone orden y estandarización para requisitos internacionales de capital bancario. Al establecerse como fuente internacional para el desarrollo en supervisión bancaria, el Comité de Basilea, impulsa el profesionalismo y mejoramiento de la supervisión bancaria en muchos países, cambiando el enfoque de la banca internacional al medirla a través de logros financieros y no por dimensiones de los bancos. En los primeros acuerdos de Basilea

se estableció un requerimiento mínimo de capital basado únicamente en el riesgo de crédito. En términos simples, estableció que el capital mínimo debe ser al menos el 8% de los activos ponderados por su riesgo.

En 1996 se realizó una enmienda para incorporar el riesgo de mercado, o sea, el riesgo derivado de las fluctuaciones en los precios de los activos con cotización, las tasas de interés y los tipos de cambios. Por muchos años el convenio de Basilea I tomó gran importancia en el mundo, aunque fueron doce los países que empezaron con este acuerdo para 1994 ya eran 130 países que lo adoptaron.

Con el tiempo surgieron críticas vinculadas a supuestas debilidades de las normativas de Basilea I. Se señalaba la no diferenciación del porcentaje de respaldo crediticio entre diferentes tipos de clientes, desincentivos del préstamo a deudores de bajo riesgo por los bajos rendimientos que ofrecían e incentivo de créditos a deudores de alto riesgo para hacer efectivo el capital en mora. El acuerdo original se enfocaba exclusivamente en el riesgo de crédito y no tomaba en cuenta otros tipos de riesgo como el operacional, el riesgo de liquidez y el legal entre otros (Reyes y Ahuad, 2004). Como resultado de estas críticas se consideró que los acuerdos de Basilea I eran insuficientes para la estabilidad de los sistemas bancarios nacionales y se realizó un nuevo comité para el estudio de nuevas políticas bancarias.

En junio de 2004 se publica un acuerdo conocido como Basilea II, documento de 251 páginas, sustancialmente más complicado y detallado que el predecesor. Basilea II se enfoca en tres pilares fundamentales:

- *Pilar I. Requerimientos mínimos de capital:* Basilea II introduce dos elementos adicionales al riesgo crediticio: el riesgo operacional y el riesgo de mercado. Por otra parte, establece un método común basado en parámetros externos a las entidades (estándar), aunque permite que los bancos que lo deseen desarrollen sus propios modelos internos de medición de los riesgos. Dentro del riesgo crediticio se toma mayor precisión matemática para asignar requisitos de capital según el riesgo de cada institución.
- *Pilar II. Proceso de examen supervisor:* en el proceso de revisión supervisora, Basilea II fortalece el papel de la superintendencia y promueve el diálogo entre bancos y supervisores en búsqueda de mejorar el sistema gerencial bancario. Los supervisores deben evaluar como los bancos miden sus riesgos, buscan alternativas no enfocadas únicamente en el incremento del capital, como es el mejoramiento del sistema, fijar límites y políticas internas y el fortalecimiento de las reservas. Evalúa otros riesgos que no son contemplados por el pilar I como el riesgo de la tasa de inversión, riesgo cualitativo y estratégico y el efecto de ciclos de negocio (Soley, 2004).
- *Pilar III. Disciplina de mercado:* su propósito es fomentar disciplina en el mercado financiero al exigir divulgación de información comprensiva de

datos y procesos. Requiere la circulación de datos contables, estructuras bancarias, desglose de carteras, datos cualitativos y metodologías de sistemas al alcance de inversionistas, calificadores y acreedores bancarios.

Los cambios de Basilea II generaron mayor eficiencia, mejor administración de fondos de riesgo con menores pérdidas, menores niveles de gasto de capital, mejor posición competitiva, mejores tasas de captación, entre otros. Se estableció que Basilea II estuviera implementada para los países europeos y Estados Unidos en 2006. Para los países latinoamericanos debía estar en práctica a partir de 2009. En Cuba en el 2015, en el marco del proceso de actualización del modelo económico cubano se encontró necesario actualizar la Instrucción No. 36/2006 "Reglamento para la adecuación del capital", para garantizar la debida protección frente a los riesgos recomendados por el Comité de Basilea en cuanto a la Convergencia Internacional de Normas de Capital y del Marco Regulador Global para Reforzar los Bancos y Sistemas Bancarios (BCC, 2015).

Como resultado de la crisis financiera mundial de 2007 se modificó el esquema de la regulación financiera para evitar los problemas que se presentaron durante la crisis. Durante los momentos críticos los bancos que aparentemente contaban con suficiente capital de reserva no fueron capaces de resistir el embate del mercado y las pérdidas que experimentaron pusieron en riesgo su existencia, por lo que los gobiernos se vieron en la necesidad de afianzar a los bancos de muchos países con el objetivo de reducir los efectos de la crisis por la falta de liquidez. A partir de las experiencias observadas en el sistema financiero internacional el Comité de Basilea revisó el marco regulatorio de Basilea II para incorporar nuevas reglas para dar soporte y rigidez al sistema bancario, a partir de reducir la exposición de riesgo al aumentar la cantidad y calidad del capital requerido para la cobertura de los riesgos a los que se exponen las operaciones financieras, a las nuevas reglas se le conoce como el acuerdo de Basilea III.

Uno de los puntos importantes del acuerdo de Basilea III, fue el fortalecimiento de los requerimientos de capital para cubrir la exposición del riesgo operacional, se modificó la definición del capital para incorporar nuevos conceptos y eliminar componentes que no permitieron la adecuada protección cuando se presentó la crisis de crédito.

Basilea III introduce restricciones sobre las características del pilar I, sobre todo en el caso de existir activos que representen intereses de subsidiarias en otros países no se deberá tener en cuenta en la contabilización del capital, así también eliminar del capital las reservas de los impuestos diferidos y los derechos de crédito, en el caso de que los bancos no cuenten con los medios al incorporar capital y ajustarse a las nuevas condiciones tiene la

obligación de reducir su exposición por lo que se reduce la expansión del crédito (Mota, 2011).

Con el propósito de lograr un equilibrio entre la sensibilidad al riesgo, sencillez y comparabilidad, el Comité de Basilea comenzó a realizar una reforma al marco de Basilea III. Las principales modificaciones se centran en los modelos internos, el método estándar de riesgo de crédito, el marco de riesgo de mercado, riesgo operacional y límites de capital en modelo avanzado en base al método estándar (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2016).

El 7 de diciembre de 2017 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea anunció la finalización de la revisión del marco regulatorio de Basilea III que incorporó reformas que debían afrontar, con mayores garantías, una posible crisis financiera y permitiría que el sistema bancario y los mercados tengan una mayor claridad sobre el marco prudencial aplicable a los bancos. Este marco aborda una serie de deficiencias identificadas en el marco regulador anterior a la crisis y sienta las bases de un sistema bancario resiliente que ayude a evitar la acumulación de vulnerabilidades sistémicas. También permitirá al sistema bancario apoyar a la economía real a lo largo del ciclo económico (Basel Committee on Banking Supervision, 2017). Además, Basilea III incorpora el tratamiento al riesgo de liquidez.

Esta regulación entrará en vigor a partir del 1 de enero de 2022 aunque uno de sus elementos no estará en pleno funcionamiento hasta 2027. En este sentido Santiago Muñoz de BBVA Research opina que es muy positiva la finalización de Basilea III por la certeza regulatoria que brinda luego de casi diez años de modificaciones. El reto ahora está en implementar los elementos de forma completa, consistente y oportuna (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2018).

Basilea III es un conjunto de reformas elaborado por el Comité de Supervisión de Basilea para fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario para intentar minimizar los efectos de una nueva crisis mundial. Las reformas consisten en:

- Fortalecer la capacidad del sector bancario para afrontar perturbaciones.
- Mejorar la gestión de riesgo y el buen gobierno en los bancos.
- Reforzar la transparencia y la divulgación de información.
- Aumentar la capacidad de reacción de los bancos ante los cambios del entorno.
- Ofrecer cobertura a los riesgos sistemáticos que puedan acumularse en el sector bancario.
- Incrementar la resistencia de cada banco con lo cual se reducen riesgos.

Los Acuerdos de Basilea representan un referente imprescindible para el desarrollo de la gestión integral de riesgos de las instituciones bancarias cubanas.

Conclusiones

La banca es una institución con alta exposición a los riesgos financieros, entre ellos: crediticio, de liquidez, operacional y de mercado. Es por ello que la gestión de riesgos desempeña una importante función en ese sector. Pero no basta con administrar cada uno de ellos por separado ni tampoco con gestionar los riesgos por áreas del banco. La banca moderna fundamenta toda su actividad en la gestión integral del riesgo.

La gestión integral de riesgos en las instituciones bancarias implica un proceso sistemático y holístico de identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación de los riesgos a los que se exponen las organizaciones, para hacer frente a los diversos riesgos a los que se exponen las operaciones que realizan. La gestión integral de riesgos no se limita a la creación de un área de riesgos sino a la implementación de principios, políticas y procedimientos que involucren a todas las áreas de la entidad bancaria en la administración de los riesgos de una forma integral.

Los Acuerdos de Basilea ofrecen las bases para la correcta comprensión y gestión de los riesgos a partir de los paradigmas y herramientas que pone a disposición de las instituciones bancarias, adicionalmente a las normativas bancarias de cada país.

Bibliografía

BCC (2014). Resolución No. 48/2014 "Guía metodológica de la prevención y detección de operaciones en el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y al movimiento de capitales ilícitos y la evaluación y aplicación del enfoque basado en los riesgos nacionales". Banco Central de Cuba, La Habana.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2016). *Informe con Relevancia Prudencial Pilar III de Basilea.* Bilbao: Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2018). Acuerdo sobre Basilea III: mayor claridad y estabilidad regulatoria para los bancos europeos. Disponible en: https://www.bbva.com/es/acuerdo-basilea-iii-mayor-claridad-estabilidad-regulatoria-bancos-europeos/

BCC (2015). Instrucción No. 3. Oficina de Supervisión Bancaria. Banco Central de Cuba, La Habana.

Basel Committee on Banking Supervision (2003). *Prácticas adecuadas para la gestión y supervisión de los riesgos de operación. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea*. Basilea: Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (2017). *Resumen de las reformas de Basilea III*. Basilea: Bank for International Settlements.

CGR (2011). Resolución No. 60/11, "Normas del Sistema de Control Interno". Contraloría General de la República de Cuba, La Habana.

Cruz, A. (2017). Metodologia para la cuantificación de capital económico por riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio. Tesis doctoral. Universidad Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila.

De Miguel, J. C., Miranda, F., Pallas, J. y Peraza, C. (2013). *La medición del riesgo de crédito y el nuevo acuerdo de capital del Comité de Basilea*. Santiago de Compostela, España: Universidad de Compostela.

González, A. y Rosales, R. (2012). El ABC de la regulación bancaria de Basilea. *Revista Análisis Económico,* 27(64), 106-139.

Mota, V. (2011). Aplicación de la teoría de opciones para la cobertura del riesgo crédito y la determinación de la suficiencia de capital. Tesis de Maestría en Ciencias Económicas. Instituto Politécnico Nacional, México D.F.

Reyes, A. y Ahuad, M. (2004). Disposiciones en el Área Bancaria Internacional. Disponible en: www.humphreys.cl/resources/uploads/2012-12/reportebasilea2jun04.pdf

Soley, J. (2004). *Basilea II: más cerca de lo que cremos*. Navarra: IESE Business School Universidad de Navarra.

SBEF (2008). *Guías para la gestión de riesgos.* Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia. La Paz, Bolivia: Editorial de la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero.

CAPÍTULO 10

PERFECCIONAMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO AL SEGMENTO CUENTAPROPISTA EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO

IMPROVE THE EVALUATION OF CREDIT RISK TO THE SELF-EMPLOYED SEGMENT IN THE BANCO POPULAR DE AHORRO

David Expósito Martínez
Senia Rodríguez Rodríguez

Resumen

Las decisiones de otorgamiento de créditos resultan cruciales en la actividad bancaria, de cuán acertadas sean estas dependerá el grado de exposición al riesgo de la institución financiadora. Aquí desempeña una función decisiva la manera en que se administran los riesgos a los que está expuesto el emisor de los fondos. En Cuba la gestión del riesgo de crédito ha centrado su atención en el objetivo de minimizar los riesgos en el proceso de otorgamiento de financiamientos al sector de personas naturales, en especial a los trabajadores por cuenta propia. En este capítulo se presenta el diseño de un procedimiento que permite fortalecer el proceso de evaluación de los financiamientos otorgados a este segmento en el Banco Popular de Ahorro, que se sustenta en el empleo de técnicas econométricas que posibilitan estimar la probabilidad de impago del solicitante del crédito con un alto nivel de confianza y elimina las insuficiencias prevalecientes en el actual procedimiento empleado por la institución.

Palabras claves: procedimiento, evaluación, riesgo de crédito y trabajadores por cuenta propia.

Abstract

The decisions of granting credits are crucial in the banking activity, of how successful they are, the degree of exposure to risk of the financing institution will depend. Here, the way in which the risks to which the issuer of the funds is exposed is played a decisive role. In Cuba, the management of credit risk has focused its attention on the objective of minimizing the risks in the process of granting financing to the sector of Natural Persons, especially the Self-Employed Workers. This charter presents the design of a procedure that allows to improve the evaluation process of the financing granted to this segment in the Banco Popular de Ahorro. It is based on the use of

econometric techniques that make it possible to estimate the probability of default of the loan applicant with a high level of confidence and eliminates the insufficiencies prevailing in the current procedure used by the institution.

Keywords: *procedure, evaluation, credit risk and Self-Employed Workers.*

Introducción

En la economía latinoamericana, el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) ocupa un lugar importante en el crecimiento económico de la región, a pesar de los acelerados cambios tecnológicos, la globalización y las desventajas que enfrentan respecto a las grandes compañías (Velecela, 2013; Grupo Enrokee, 2014). Resulta incuestionable que este tipo de empresas asegura el mercado de trabajo por el alto grado de absorción de la mano de obra (Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini, 2014) y que a causa del desarrollo de su menor volumen de actividad poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores.

Debido a que su principal fuente de recursos son los propios beneficios o autofinanciación (Beck, Demirgüc-Kunt y Maksimovic, 2008), uno de los puntos cruciales para su supervivencia es su financiamiento. En cambio, el nivel de crédito a este sector es bajo en toda la región, a causa de factores estructurales bien identificados, que han conllevado a una discriminación negativa hacia las Mipymes, lo que ya es un problema común y tiende a ser una característica de las naciones en desarrollo (Guaipatín, 2003; Hervey y Wendel, 2006; De Maeseneire y Claeys, 2012; Levine, 2015; Inter-American Development Bank, 2016).

En ese sentido, la banca comercial, en conjunto con la banca de desarrollo, ha generado programas para facilitar el crédito a las Mipymes, lo que ha permitido aumentar los niveles de crédito a este sector (Ferraro, Goldstein, Zuleta y Garrido, 2011; Ontañón, 2012; CAF, 2014).

En Cuba, a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se ha propiciado la existencia de negocios con forma de gestión no estatal, llamados trabajadores por cuenta propia.

Estos pequeños negocios presentan una extremada adaptabilidad a las condiciones propias de la economía del país, lo que las revela como importantes unidades de producción de bienes y servicios, y justifica la necesidad de fomentar su existencia en el ámbito económico nacional (Souza, La Nuez y Porteles, 2015; Borrás, Fernández y Martínez, 2017).

En ese sentido y con el objetivo fundamental de hacer coherente al sistema bancario con las transformaciones económicas, entra en vigor el Decreto-Ley

No. 289 en noviembre de 2011, conocida como nueva política bancaria,[1] que facultan a la banca comercial a ofrecer nuevos tipos de financiamientos para incentivar el uso de estos nuevos productos crediticios por parte del segmento de trabajadores por cuenta.

Lo anterior ha propiciado un incremento de la cartera de financiamientos a este segmento; en cambio, estos continúan siendo los de menor demanda en comparación con los otros sujetos de la nueva política bancaria (Hernández, 2014; Souza, La Nuez y Porteles, 2015).

Sin embargo, las decisiones de otorgamiento de créditos resultan cruciales en la actividad bancaria y de cuán acertadas sean estas, dependerá el grado de exposición de la institución financiadora. Por tanto, resulta innegable la necesidad de analizar correctamente y atendiendo a las características de estos negocios, estos nuevos financiamientos.

En ese sentido, este capítulo tiene como objetivo presentar un procedimiento que permita evaluar el riesgo de crédito al segmento de trabajadores por cuenta propia en el Banco Popular de Ahorro del municipio Santiago de Cuba.

Antecedentes del empleo de modelos de evaluación del riesgo de crédito en la actividad bancaria

La evolución y desarrollo del empleo de modelos y procedimientos para la gestión de riesgo de crédito en la actividad bancaria ha estado condicionada y fuertemente influenciada por las amplias transformaciones coyunturales experimentadas por el sistema financiero internacional (Campos, 2012).

Desde los primeros indicios de operaciones de crédito, el hombre solo se limitaba a consignar las operaciones crediticias para mantenerlas en registro como una manera de control. Debido a la baja complejidad de la decisión y al fácil control de los deudores, aparentemente no existía la necesidad de un sistema de medición de riesgo por incumplimiento de las deudas (Campos, 2012).

A partir de mediados del siglo XX la banca y distintas compañías que concedían crédito intensificaban esfuerzos para contar con metodologías estandarizadas para la selección de crédito. Esto propició la utilización de técnicas estadísticas con la finalidad de explicar o predecir el impago.

Estas decisiones se centraban en la diferenciación de clientes de créditos de consumo que cumplían con el pago de su deuda de los que no lo hacían, o sea, los que estaban en condiciones de quiebra o de los que no (Durand, 1941; Myers y Forgy, 1963; Beaver, 1966; Altman, 1968; Deakin, 1972; Edminster, 1972; Blum, 1974; Merton, 1974; Sinkey Jr., 1975; Joy y Tollefson, 1975; Jarrow

[1] Junto a diferentes resoluciones e instrucciones del Banco Central de Cuba: Resoluciones 99, 100 y 101 de 2011 e Instrucción 4 de 2016.

y Turnbull, 1995; Jarrow, Lando yTurnbull, 1997). Estos estudios[2] proponían un sistema de indicadores de alerta temprana, basándose en el análisis descriptivo de la información que brindaban estas entidades.

El uso de técnicas de clasificación para la concesión de créditos se intensificó a partir de ese entonces, lo que significó un gran apoyo a la industria bancaria.

En la década de los años ochenta y noventa del siglo XX se emplearon modelos más complejos[3] que lograban mayor precisión a la hora de determinar la probabilidad de quiebra de una empresa (Ohlson, 1980; Simon, 1980; Putnam, 1981; Bovenzi y McFadden, 1983; Srinivasan y Kim, 1987; Hand y Henley, 1997; Mester, 1997).

En el siglo XXI el desarrollo de las técnicas computacionales permitió la aplicación de novedosos modelos de predicción del impago, aplicándose redes neuronales, así como herramientas teóricas mixtas que combinan una técnica paramétrica con otra no paramétrica, consiguiendo así elaborar modelos híbridos de *credit scoring* (Lee, Chiu y Chen, 2002; Esteve, 2007; Balzarotti y Gutiérrez, 2006; Balzarotti y Castelpoggi, 2009).

En la evaluación del riesgo crediticio en la actividad bancaria se ha empleado un gran número de técnicas; sin embargo, no existe una única metodología, comúnmente aceptada, que sea más conveniente que otra, como así apuntan Hand y Henley (1997).

En el escenario cubano son notables las investigaciones que sobre la gestión del riesgo de crédito en la actividad bancaria se han realizado (Borrás, Martínez y Caraballo, 1998; Ledesma, 2008; Franco, 2010), trabajos enfocados en gran medida al sector empresarial. En el financiamiento al segmento de particulares, destacan varios trabajos (Patiño, 2012; Castro, 2012; Rodríguez, 2015). Sin embargo, la evaluación del riesgo crediticio a los pequeños negocios resulta un área de investigación aún en evolución, de acuerdo con las características propias de las operaciones de crédito dirigidas a este segmento, que obliga a que sea abordada de manera distinta a como se realiza en la banca comercial para el caso del financiamiento tradicional.

En ese sentido, Gonce (2014) expone un enfoque metodológico para el análisis del riesgo de crédito a los pequeños negocios, Pereira (2016) y Sánchez (2017) proponen optimizar el proceso de evaluación del crédito a trabajadores por cuenta propia mediante un nuevo procedimiento en el que se enfatiza la necesidad de una promoción más activa de los servicios de financiamiento para incrementar la participación de este segmento en la cartera de créditos del Banco Popular de Ahorro, y Expósito, Díaz y Rodríguez (2018) identi-

---

2 Estos autores emplearon en sus estudios el análisis discriminante.

3 Estos trabajos se sustentan en herramientas econométricas conocidas como *Probit* y *Logit*.

fican los factores determinantes en la evaluación del riesgo de crédito en el financiamiento a la actividad cuentapropista.

Procedimiento para la evaluación del riesgo de crédito al segmento de trabajadores por cuenta propia en el Banco Popular de Ahorro de Santiago de Cuba

Los financiamientos dirigidos al segmento de trabajadores por cuenta propia, que crece como tendencia, deben someterse a estrictas reglas de análisis de riesgo que permitan su rápida recuperación.

Para este fin, las sucursales del Banco Popular de Ahorro cuentan, como parte de sus mecanismos de evaluación del riesgo crediticio, con un sistema que permite evaluar los financiamientos a personas naturales (Sistema de Evaluación de Riesgo para Personas Naturales, SERPEN[4]).

En adición, el actual procedimiento empleado por las sucursales del Banco Popular de Ahorro posee limitaciones que inciden en una inadecuada evaluación del riesgo de crédito al segmento cuentapropista. En consecuencia, se diseña un procedimiento para evaluar los financiamientos solicitados por el segmento de trabajadores por cuenta propia, el cual se soporta en el empleo de métodos matemáticos para el cálculo de la exposición ante el impago, regresión logística con la ayuda del paquete de programas estadísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para Windows, versión 22.0, lo que contribuye al fortalecimiento de la gestión del riesgo de crédito en la institución bancaria.

El diagrama de flujo de datos del procedimiento y los objetivos de cada una de las etapas y fases, propicia su comprensión como herramienta para el fortalecimiento de la evaluación de los financiamientos al segmento de trabajadores por cuenta propia así como su viabilidad y pertinencia (Fig. 10.1).

Etapa I. Análisis

Esta primera etapa tiene como objetivos diagnosticar la elegibilidad del financiamiento a través del análisis de elementos cualitativos y cuantitativos, pronosticar la probabilidad de impago, calcular la exposición dado el impago y clasificar la operación según su perfil de riesgo.

---

4 Sus principales ventajas son el acceso a una base de datos que posibilita obtener información sobre clientes, identificación de patrones y generación de un puntaje de crédito que ayuda al especialista en el análisis del financiamiento a personas naturales. Sin embargo, no incluye una herramienta que permita estandarizar el análisis, la probabilidad de impago no se calcula de manera precisa, los factores de riesgo identificados se analizan de manera secuencial y no de forma conjunta e integral, lo que conlleva a que no se realice una correcta segmentación por niveles de riesgo.

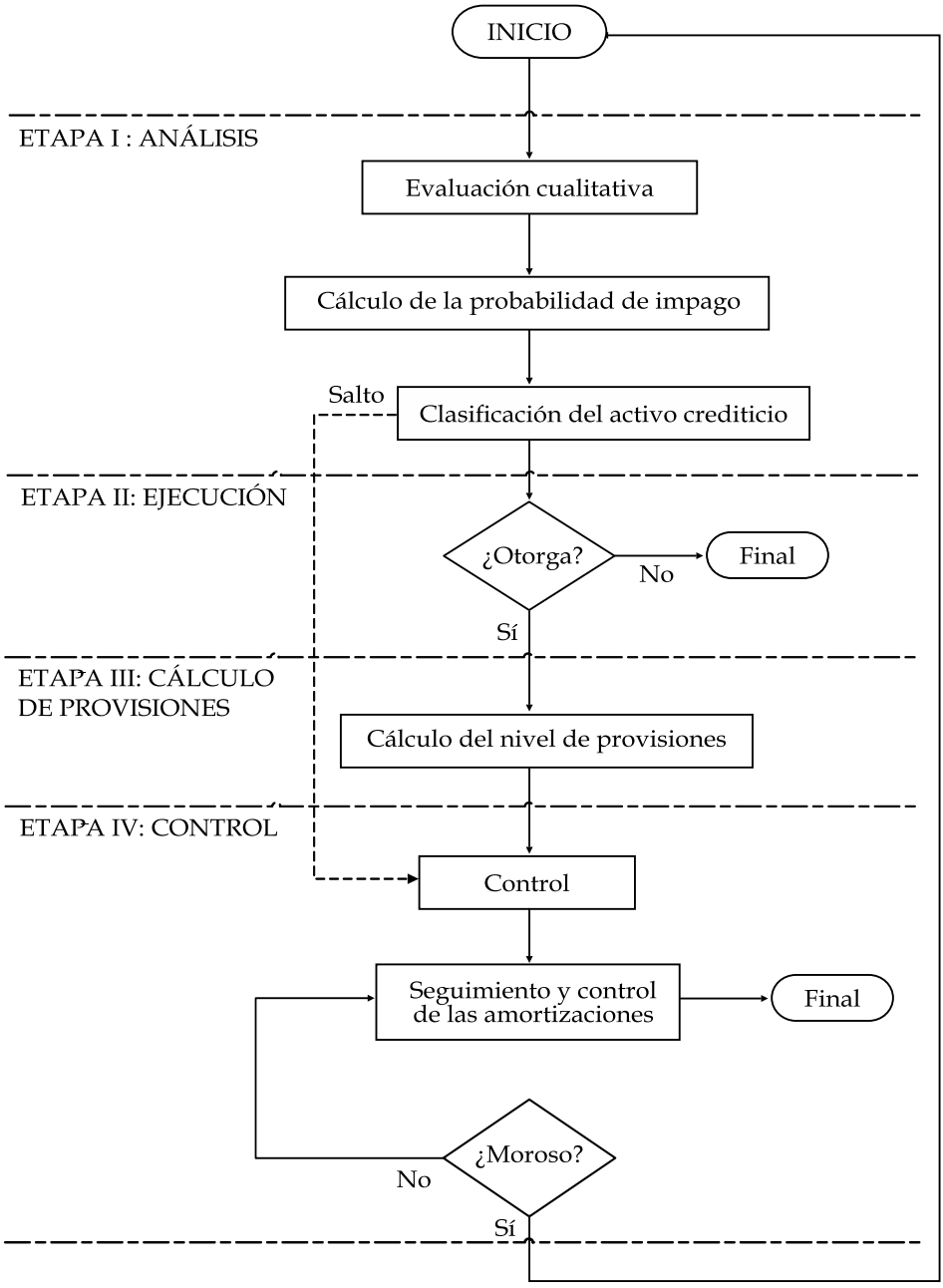


Fig. 10.1. Flujograma de datos del procedimiento.

Fase 1. Evaluación cualitativa

Se utilizan como instrumentos la revisión documental y la entrevista. La principal importancia de esta fase radica en la correcta recopilación y aná-

lisis de toda la información referida al solicitante, el negocio y la operación crediticia, debido en lo fundamental, a las características propias de este tipo de cliente (en este caso trabajadores por cuenta propia), que por lo general no llevan un control adecuado de su información y no generan los reportes mínimos solicitados en el trámite del crédito, lo que resulta en una falta de información de calidad (Beck, *et al.*, 2005; Hyytinen y Pajarinen, 2008; De la Torre, *et al*, 2010).

Esta fase comienza una vez comprobado que la documentación e información acerca de los requisitos para obtener un crédito esté en orden. El especialista comercial, junto con el especialista de riesgo, comienza a preparar el informe del área comercial, en el cual se detalla:

- Información referida al solicitante.
- Datos de la solicitud.
- Detalles de la operación.
- Análisis de las garantías que ofrece.
- Información detallada del negocio.
- Fundamentación de la necesidad del financiamiento.
- Proyección de los flujos de caja que genera el negocio.
- Cálculo de la capacidad de pago.
- Propuesta del cronograma de amortización.
- Criterios del especialista acerca de la operación.

Para la correcta elaboración de este informe es necesaria la visita al negocio del solicitante para complementar la información recogida en la solicitud.

De manera complementaria se establece una valoración a partir de un conjunto de indicadores cualitativos (Tabla 10.1) referidos al desempeño del propietario en la gestión del negocio (relación con clientes y proveedores, mercado del sector al que pertenece, aseguramiento de los suministros, pago a los suministradores, calidad y demanda del producto o servicio que presta), relación con el banco y calidad de la información entregada.

El análisis de estos indicadores permite establecer una valoración a partir de la puntuación otorgada por el especialista a cada uno de ellos. Mediante una escala se elaborará la valoración cualitativa, la que se calificará como "Muy buena" si el solicitante obtiene más de 42 puntos, "Satisfactoria" si está entre 34 y 42 puntos, "Buena" entre 25 a 33 puntos, "Regular" entre 16 y 24 puntos e "Insatisfactoria" para menos de 16 puntos.

Los elementos considerados en esta fase permiten complementar el análisis cuantitativo de la solicitud para obtener una clasificación apropiada. Además, los mismos resultan relevantes en la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión del negocio del solicitante del financiamiento. La salida parcial es un informe del Área Comercial.

Tabla 10.1. Evaluación cualitativa

No.	Indicador cualitativo	Bien (5)	Regular (3)	Mal (1,5)
1.	Destino de los fondos			
2.	Disciplina en el manejo de sus cuentas en el banco			
3.	Calidad en la entrega de la información solicitada			
4.	Relación con clientes y proveedores			
5.	Situación del mercado en el sector al que pertenece			
6.	Grado de aseguramiento de los suministros			
7.	Pago a suministradores			
8.	Calidad del producto que oferta			
9.	Buena posición entre los competidores			
10.	Nivel de demanda			

Fuente: Adaptado de clasificación de activos crediticios y cálculo de provisiones a los trabajadores por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal.

Fase 2. Cálculo de la probabilidad de impago

La información requerida es la salida parcial de la fase anterior, referencias de Banco de Crédito y Comercio, Banco Metropolitano, y Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT). Además de las referencias propias del Banco Popular de Ahorro.

Se utilizan como instrumentos de investigación la revisión documental, el análisis exploratorio y la regresión logística.

Para el desarrollo de esta fase es fundamental el análisis de los factores de riesgo, esto constituye la parte medular en la evaluación de una solicitud de crédito y es el momento a partir del cual se diagnostican, cualitativa y cuantitativamente, los riesgos crediticios. En este sentido, los modelos de *credit scoring* son utilizados con mucha frecuencia en el segmento de particulares.

Este sistema, conocido también como de *puntaje crediticio*, permite asignar una calificación a cada cliente en dependencia del nivel de riesgos que asuma el Banco Popular de Ahorro al financiarlo. Esta puntuación, expresada en términos de probabilidad, es estimada mediante un modelo econométrico tipo *logit.*

Para el caso que se estudia, la variable dependiente refleja decisiones individuales en las que el conjunto de elecciones está formado por alternativas separadas y mutuamente excluyentes e interesa caracterizar la probabilidad de que un individuo tome una determinada decisión discreta.

Cuando el conjunto de elección solo tiene dos posibles alternativas, los modelos se denominan *modelos de elección binaria*, entre los que califican los

modelos *logit*, *probit* y el modelo lineal de probabilidad. En tanto, cuando la variable dependiente es no métrica, es preferible la regresión logística.[5]

La varianza de una variable dicotómica no es constante, en consecuencia, crea situaciones de heterocedasticidad. La regresión logística se desarrolló precisamente para tratar situaciones de esta naturaleza y es la técnica más apropiada a emplear en este caso.

En este tipo de regresión, la variable dependiente, convencionalmente denominada *Y*, toma valores entre 0 y 1. Para niveles muy bajos de la variable independiente, la probabilidad se aproxima a 0. Según crezca la variable independiente, la probabilidad crece sin llegar a exceder el 1.

La regresión logística brinda la posibilidad de evaluar la influencia de cada una de las variables independientes sobre la variable dependiente o de respuesta y controlar el efecto del resto. Permite, además, dado los valores de las variables independientes, estimar la probabilidad de que se presente el evento de interés, así como evaluar la influencia que cada variable independiente, denominadas *X*, tiene sobre la respuesta.

Para la construcción del modelo multivariable en esta investigación, se consideró la metodología empleada en el trabajo de Franco el cual se desarrolla siguiendo una serie de pasos que permiten (Franco, 2010: 69):

- Definir el problema que se está investigando, sus objetivos y decidir la técnica multivariable a utilizar.
- Desarrollo del plan de análisis, en el que se aplica, de forma adecuada, la técnica elegida, así como la recogida de datos con las escalas oportunas.
- Determinar las condiciones de aplicabilidad de la técnica elegida.
- Estimar el modelo multivariable y establecer su ajuste global.
- Interpretar los resultados.
- Validar el modelo.

Para la selección de las variables independientes (explicativas) se realizó un análisis previo de todas las fases del proceso de promoción, evaluación y otorgamiento del financiamiento en la institución para identificar toda información relevante en la mora o impago del financiamiento otorgado.

Estas variables se comportan como predictores de la variable que se pretende explicar, definida como la probabilidad de que un financiamiento tiene de entrar en una situación de morosidad.

Los analistas del área comercial y de riesgo desempeñan un significativo papel en esta labor, pues es necesaria la cuantificación y registro de todas

---

5 Es una técnica que cuenta con contrastes estadísticos directos, capacidad para incorporar efectos no lineales y es útil para realizar diagnósticos. No se enfrenta, además, a los supuestos de normalidad multivariante y de igualdad de matrices de varianzas entre los grupos, por lo que es mucho más robusta cuando estos supuestos no se cumplen.

las valoraciones de tipo subjetivo que hayan realizado para configurar un óptimo formato cuantitativo para la futura elaboración de un sistema de calificación y evaluación del riesgo de crédito.

En lo adelante se muestran todas las variables que intervienen en el estudio y se describe su modo de obtención y construcción en caso necesario. La variable dependiente queda definida como una variable dicotómica en la que el valor 0 corresponde a clientes que pagan todas las cuotas y 1 a clientes atrasados.

Durante la promoción del servicio bancario, realizada por un gestor encargado de esta tarea o por el especialista del área comercial de la institución, se realiza una investigación de mercado. La sucursal establece el procedimiento para informar al cuentapropista con el propósito de ofrecer una financiación que satisfaga las necesidades del cliente.

La primera variable es ZONA (X1), que representa al área donde se encuentra ubicado el negocio. Resulta indudable que el desempeño de un mismo tipo de negocio en zonas diferentes no son iguales, pues responden a características socioeconómicas disímiles en función de su ubicación.

Ajustado a esto se pretende que el modelo estadístico identifique las zonas que sean más riesgosas, de acuerdo con las características del vecindario, la competencia local y la coyuntura económica (Gardner y Mills, 1989; Steenackers y Goovaerts, 1989; Viganò, 1993; Dinh y Kleimeier, 2007). En la intención de simplificar el análisis se define la variable como dicotómica: periferia (0) y residencial (1).

Para el caso de la variable TIPO DE NEGOCIO (X2), al ser numerosa la cantidad de actividades a ejercer por el sector de trabajadores por cuenta propia, se categoriza atendiendo al sector económico al que pertenezca la actividad desarrollada por el solicitante: comercio (0), producción (1) y servicios (2).

En este análisis, de acuerdo con los estudios revisados (Schreiner, 1999; Meier y Balke, 2006), no se adopta un criterio fijo que permita establecer el sector de la actividad que pueda implicar un mayor riesgo.

La siguiente variable EXPERIENCIA (X3), que representa la cantidad de años que tiene el solicitante ejerciendo la actividad cuentapropista, es clasificada como variable dicotómica: "no tiene experiencia" (0) y "sí tiene experiencia" (1).

El criterio para establecer esta clasificación es cuando el solicitante tiene dos años o menos ejerciendo su negocio o de estar vinculado directamente con la actividad que desarrolla se le considera inexperto (valor 0) o con insuficiente experiencia. Si el tiempo es superior a dos años entonces es experimentado (valor 1).

Luego de realizada la promoción, el especialista de crédito determina el procedimiento para informar, asesorar y orientar al cliente sobre los productos y servicios de financiamientos ofertados por la institución.

Durante la evaluación del expediente de crédito, el especialista considera tres aspectos:

- Actividad económica que desarrolla el solicitante.
- Revisión y comprobación de información.
- Información personal del solicitante.

Actividad económica que desarrolla el solicitante

Se analizan los reportes de los últimos seis meses del negocio, en caso de tenerlos. De no ser así se estiman los ingresos y gastos asociados a la actividad que desarrolla el demandante del crédito.

Las variables identificadas son:

- EVALUACIÓN CUALITATIVA (X4): valoración dada por los especialistas a partir de indicadores cualitativos. Variable ordinal: muy mala (0), mala (1), regular (2), buena (3) y muy buena (4). Los criterios para establecer esta clasificación quedaron enunciados en la explicación de la fase 1 en la etapa 1 del procedimiento.
- INGRESOS DEL NEGOCIO (X5): variable numérica que representa los ingresos mensuales generados por el negocio.
- GASTOS DEL NEGOCIO (X6): variable numérica que representa los gastos mensuales generados por el negocio.
- CANTIDAD DE TRABAJADORES CONTRATADOS (X7): variable numérica que representa la cantidad de trabajadores contratados para el desarrollo del negocio.
- CAPACIDAD DE PAGO (X8): variable ordinal que representa la capacidad que tiene el solicitante de amortizar el financiamiento, que adquiere esos valores: insatisfactoria (0), regular (1), buena (2), satisfactoria (3) y muy buena (4). El criterio para establecer esta clasificación es el estipulado en la Instrucción No. 4 de 2016 del Banco Central de Cuba.

Revisión y comprobación de información

Debe tener en cuenta la información referida a:

- Comportamiento de pago del cliente, en historiales de crédito internos o de otra sucursal e institución bancaria,
- Historial de pagos tributarios en la Oficina Nacional de Administración Tributaria.

Las variables identificadas son:

- HISTORIAL CREDITICIO (X9): variable ordinal que representa la clasificación crediticia a partir del comportamiento de los pagos de amortización, que adquiere estos valores: insatisfactorio (0), irregular (1), bueno (2) y muy bueno (3). El criterio para establecer esta clasificación es el estipulado en la Instrucción No. 4 de 2016 del Banco Central de Cuba.
  Es necesario destacar que la clasificación para los clientes sin información en los historiales de crédito, o sea, nuevos clientes, sea "muy bueno" (valor 3), siempre que el criterio del especialista encargado de la evaluación e inspección económica y financiera del correspondiente negocio no sea otro.
- HISTORIAL TRIBUTARIO (X10): variable dicotómica que representa la clasificación tributaria a partir del comportamiento del pago de los impuestos. Adquiere los valores: malo (0) y bueno (1). El criterio manejado para otorgar esta clasificación es la ausencia de información completa que permita asignar un valor correspondiente al comportamiento real de los pagos tributarios del solicitante, pues la Oficina Nacional de Administración Tributaria solo notifica si tiene atrasos o no. Se recomienda para futuros estudios, enriquecer la información otorgada por esta oficina a la institución bancaria para otorgar una clasificación más amplia. Por esta razón no fue posible clasificarla de manera similar a la variable HISTORIAL CREDITICIO.

Información personal del solicitante

Las variables identificadas son:

- EDAD (X11): variable numérica que representa la edad del cliente al momento de la solicitud.
- SEXO (X12): variable dicotómica que representa el género del cliente. Adquiere los valores: femenino (0) y masculino (1). No se adopta un criterio fijo que permita establecer el género que pueda implicar un mayor riesgo.
- ESTADO CIVIL (X13): variable dicotómica que representa el estado civil del cliente. Su valores son: casado (0) y soltero (1). No se adopta un criterio fijo que permita establecer el valor que pueda implicar un mayor riesgo.
- PERSONAS BAJO AMPARO ECONÓMICO (X14): variable numérica que representa la cantidad de personas que dependen económicamente del cliente.
- PROCEDENCIA (X15): variable nominal que representa el nivel escolar del solicitante. Adquiere los valores: nivel superior (0), nivel medio (1), obrero calificado (2), ama de casa (3) y jubilado (4). No se adopta un criterio fijo que permita establecer el valor que pueda implicar un mayor riesgo.

Como último paso, previo a la entrega del expediente a los Comités de Créditos correspondientes, el analista de crédito, en colaboración con el personal de asesoría legal de la institución, determina el procedimiento para la evaluación de las garantías que los solicitantes exponen. La variable identificada es:

- GARANTÍAS (X16): variable ordinal que representa la calidad de la garantía ofrecida. Adquiere los valores: no efectivas (0), poco efectivas (1), efectivas (2) y muy efectivas (3). El criterio para establecer esta clasificación es el estipulado en la Instrucción No. 4 de 2016 del Banco Central de Cuba.

Al conformarse el expediente de crédito del solicitante y analizar cada uno de los elementos que lo conforman por parte del comité de riesgo se realiza la aprobación de la solicitud. Se consideran las variables:

- IMPORTE SOLICITADO (X17): variable numérica que representa el importe solicitado por el cliente.
- TASA DE INTERÉS (X18): variable numérica que representa la tasa de interés exigida por la institución.
- DESTINO (X19): variable dicotómica que representa el destino del financiamiento. Adquiere los valores: inversión (0) y capital de trabajo (1). No se adopta un criterio fijo que permita establecer el valor que pueda implicar un mayor riesgo.
- PLAZO (X20): variable numérica que representa el número de cuotas mensuales del financiamiento.

Luego de identificadas todas las variables incluidas en el estudio se identifican mediante el empleo del modelo econométrico tipo *logit*, cuáles de estas representan factores de riesgo en el impago. Partiendo de esto se realiza el pronóstico de la probabilidad de incumplimiento o impago del usuario interesado, denotada con una letra *p*.

Resulta imprescindible tomar en consideración algunos elementos de carácter técnico que deben contemplarse a la hora de proponer un modelo de este tipo, sustentado en herramientas econométricas (Franco, 2010; Moreno, 2013; Aguayo, 2016; Aguayo y Lora, 2016).

La naturaleza no lineal de la regresión logística no permite el empleo del método de los mínimos cuadrados, las estimaciones se hacen mediante máxima verosimilitud.

En el modelo de elección binaria:

$$P(Y = 1/X_1, X_2,\dots X_k) = G(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_k X_k)$$

Donde:

β_0: constante.

$\beta_1, \beta_2, \ldots, \beta_k$: coeficientes logísticos correspondientes a cada variable predictora.
$X_1, X_2, \ldots, X_k$: variables predictoras.
G: función que toma estrictamente valores entre 0 y 1, o sea, $0 \leq G(z) \leq 1$ para todos los números reales z.

Si $G(z) = \dfrac{e^{-z}}{1+e^{-z}}$ estamos ante el modelo *logit* cuya expresión será:

$$Y = G(z) = G(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \ldots + \beta_k X_k) = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \ldots + \beta_k X_k}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \ldots + \beta_k X_k}}$$

Los coeficientes estimados ($\beta_0, \beta_1, \beta_2, \ldots, \beta_k$) son las medidas de los cambios en el ratio de probabilidades, están expresados en logaritmos y se denominan *odds ratio* (OR):

$$\frac{\Pr\ ob_{(evento)}}{\Pr\ ob_{(no\ evento)}} = e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \ldots + \beta_k X_k}$$

Si el coeficiente estimado es positivo, su transformación antilogarítmica será mayor a 1 y el OR aumentará y, por tanto, el modelo tendrá una alta probabilidad de ocurrencia, lo contrario sucede cuando toma valores negativos.

Un valor de OR igual a 1 se interpreta como que no hay tal factor de riesgo, pues la oportunidad para los expuestos es la misma que para los no expuestos; es decir, existe equiprobabilidad en ambas categorías de la variable. Una OR mayor que 1 indica aumento en la probabilidad del evento y OR menor que 1 implica disminución.

Es frecuente intentar localizar factores dañinos. Eso corresponde a buscar valores de OR mayores que 1. Se interpreta como que se ha localizado un factor de riesgo, pues es mayor la oportunidad de que ocurra el evento a los expuestos al factor que a los controles.

Los coeficientes β son las medidas de los cambios en la razón de probabilidad denominado OR y están expresados en logaritmos, por lo que deben ser transformados para ser interpretados. Un coeficiente positivo aumenta la probabilidad de ocurrencia y un coeficiente negativo la disminuye.

El modelo de regresión logística propuesto constituye una generalización del modelo de regresión lineal clásico para variables dependientes categóricas dicotómicas y permite predecir una variable de respuesta cualitativa (Franco, 2010), en este caso la mora o impago de un determinado solicitante de financiamiento.

Este modelo permite, dada una o más variables independientes ya sean cuantitativas o cualitativas, obtener una función lineal de las variables independientes, que permita clasificar a los solicitantes en uno de los dos grupos establecidos por los dos valores de variable dependiente, el grupo de los clientes morosos y no morosos.

Con el objetivo de adaptar el modelo a las condiciones de funcionamiento de la actividad bancaria se partió de los criterios de selección de las variables dependientes e independientes y quedó representado en esta fórmula:

$$p = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \ldots + \beta_k X_k}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \ldots + \beta_k X_k}}$$

Donde:

p: es la probabilidad de observar la categoría o evento a predecir, la probabilidad de impago.

β_i: parámetros a estimar.

X_i: variables independientes o presuntos factores de riesgo a incluir en el análisis. Para codificar las variables se parte del criterio que existe una variable dependiente convencionalmente denominada Y, que puede ser dicotómica y una o más variables independientes denominadas X, que pueden ser de cualquier naturaleza, bien sean cualitativas o cuantitativas. La variable dependiente tomará valor 1 cuando el cliente sea moroso y valor 0 en el caso de que no lo sea.

Al ser comparada la estimación con lo observado se puede establecer el grado de acierto y error del sistema de predicción. Existen dos tipos de errores: el error tipo I, llamado α al clasificar a un cliente como no moroso cuando realmente presenta problemas; mientras que el error tipo II o β que consiste en clasificar a un cliente como moroso cuando, en efecto, no presenta problemas.

Una vez construido el sistema de puntaje crediticio se pronostican las probabilidades de impago de las solicitudes analizadas y se estima la exposición dado el impago, ambos elementos del riesgo de crédito estipulados en Basilea II.

La salida parcial es la clasificación por perfil de riesgos y los importes de la exposición dado el impago.

Fase 3. Clasificación del activo crediticio

La información requerida es la salida parcial de la fase 2 (probabilidad de incumplimiento) e información referida a las garantías que el solicitante puede ofrecer.

Los instrumentos utilizados son la revisión documental y la matriz de clasificación del activo crediticio.

Una vez calculada la exposición ante el impago para la solicitud que se analiza se puede clasificar la operación a partir de la matriz de clasificación de riesgo de los activos crediticios (Tabla 10.2).

Tabla 10.2. Matriz de clasificación del activo crediticio

Calidad de las garantías / Probabilidad de incumplimiento	Muy efectivas	Efectivas	Poco efectivas	No efectivas
Mínima	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo
Baja	Mínimo	Bajo 1	Bajo 2	Bajo 3
Media	Mínimo	Bajo 4	Medio 2	Medio 3
Media-alta	Mínimo	Medio 1	Medio a alto 1	Medio a alto 3
Alta	Mínimo	Medio a alto 2	Alto 1	Alto 2
Muy alta	Mínimo	Alto 3	Alto a irrecuperable	Irrecuperable

Fuente: Instrucción No. 4/2016 "Normas para el otorgamiento, control y recuperación de los financiamientos a los trabajadores por cuenta propia y personas naturales autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal".

Esta matriz se construye analizando la probabilidad de impago con la calidad de las garantías que puede ofrecer el solicitante del financiamiento.

El examen de la situación de las garantías reviste gran importancia para este tipo de análisis, pues estas permiten valorar los derechos que se imponen sobre los activos específicos como garantía adicional a una operación de riesgo para compensar las insuficiencias a las garantías funcionales del solicitante.

De esta manera, la institución ubica al solicitante en el perfil de riesgo correspondiente, sobre el cual se podría tomar la decisión de otorgar o no el financiamiento.

La salida parcial es el informe de crédito.

Etapa II. Ejecución

Esta etapa tiene como objetivo decidir si se otorga o no el financiamiento sobre la base de los criterios manejados en las fases de la etapa I.

La información requerida es la salida de la etapa I.

El instrumentos utilizado es la revisión documental.

El Comité de Crédito es el encargado de tomar la decisión de aceptar o rechazar los expedientes de crédito presentados por los analistas de crédito. Por su parte, el analista de crédito se reúne con este comité para aprobar o rechazar el crédito en función de los criterios manejados en las fases de la etapa I, si la cantidad solicitada por el prestatario entra dentro del límite de aprobación asignado al comité que preside y decide en cada nivel.

De acuerdo con la evaluación previa, el analista de crédito presenta y sustenta el expediente ante el Comité de Créditos correspondiente según el montante del crédito. Se procede, además, a revisar la conformidad de la información contenida en el expediente de crédito.

En caso de ser rechazado el expediente de crédito, el analista informa al cliente de la no aprobación de su solicitud e indica las causas de la decisión. Resulta relevante que el analista, siempre que sea posible, asesore al solicitante rechazado para eliminar las causas de la decisión, para poder revertir la decisión en el futuro, así como crear y actualizar una base de datos con toda la información referida al mismo. El procedimiento culmina con esta notificación.

En caso de aceptarse el expediente de crédito, el analista solicita al cliente que se persone en la sucursal en una fecha prevista con la intención de realizar el desembolso. El banco desembolsa el financiamiento aprobado de acuerdo con lo pactado y se procede con la etapa siguiente.

La salida parcial es el contrato de la operación crediticia

Etapa III. Cálculo del nivel de provisiones

La información requerida es la clasificación del activo crediticio.

Se utiliza como instrumento la revisión documental.

El nivel de provisiones depende de la clasificación de riesgo otorgada a cada operación, por esto resulta un paso importante en el procedimiento. La información necesaria es la calsificación del activo crediticio realizada en la fase anterior, la que permite crear el nivel de provisiones correspondiente (Tabla 10.3).

La salida parcial es el nivel de provisiones.

Tabla 10.3. Porcentaje de provisiones específicas según categorías de riesgo

Clasificación de riesgo	% de provisión
Mínimo	0
Bajo	1-10
Medio	11-20
Medio a alto	21-30
Alto	31-50
Alto a irrecuperable	80
Irrecuperable	100

Fuente: Instrucción No. 4/2016 "Normas para el otorgamiento, control y recuperación de los financiamientos a los trabajadores por cuenta propia y personas naturales autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal".

Etapa IV. Control

La información requerida es el reporte de pago de las amortizaciones.

El instrumento que se utiliza es la revisión documental.

El objetivo de esta etapa es controlar y monitorear el comportamiento de los financiamientos otorgados por la sucursal para continuar identificando elementos o variables que condicionen el cumplimiento de las obligaciones por parte del prestatario y reducir la probabilidad de impago.

Para este fin el especialista encargado debe:

- Monitorear el destino de los fondos.
- Monitorear los reportes de pago.
- Notificar a los clientes antes y después de las fechas establecidas para los pagos.
- Comprobar que las condiciones y características del cliente y su negocio hayan o no cambiado mediante visitas al negocio. En caso de no poder visitarse a todos los negocios solo priorizar a los calificados como más riesgosos.

Una vez iniciada esta etapa de control es posible el análisis de todas las variables referidas a cada uno de los clientes y de sus operaciones para detectar posibles desviaciones anómalas de su comportamiento. Esto permite identificar nuevos factores de riesgo que permitan realizar un mejor pronóstico de la probabilidad.

En caso de detectar que las condiciones de la operación y comportamiento real de los pagos difieran de lo antes analizado y estimado, el cliente debe someterse a un nuevo análisis (etapa I) para recalificarlo crediticiamente. Luego de analizada toda la información, en cada una de las fases de esta etapa, se pasa nuevamente a la etapa control (salto) y se continua monitoreando la operación hasta su cancelación.

Conclusiones

El procedimiento diseñado dota al Banco Popular de Ahorro de una herramienta de evaluación de los créditos al segmento de trabajadores por cuenta propia que:

- Fortalece el proceso de evaluación de los financiamientos al segmento de trabajadores por cuenta propia en el Banco Popular de Ahorro, en tanto se sustenta en el empleo de técnicas econométricas que posibilitan estimar la probabilidad de impago del solicitante del crédito con un alto nivel de confianza.
- Se integra, de manera coherente, al sistema de clasificaciones de riesgos orientado por el Banco Central de Cuba y permite al Banco Popular de

Ahorro estandarizar la evaluación de los financiamientos al segmento de trabajadores por cuenta propia.

- Identifica los factores claves en el impago, pronostica la probabilidad del incumplimiento, calcula la exposición dado el mismo, detecta problemas relacionados con el pago y elimina las limitaciones que posee el procedimiento empleado por el Banco Popular de Ahorro en la actualidad.

Bibliografía

Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, *23*(4), 589-609.

Balzarotti, V. y Castelpoggi, F. (2009). Modelos de puntuación crediticia: la falta de información y el uso de datos de una central de riesgos. BCRA. *Ensayos Económicos*, 56, 95-156.

Balzarotti, V. y Gutiérrez, M. (2006). *Modelos de scoring crediticio con muestras truncadas y su validación.* Banco Central de la República Argentina. Investigaciones Económicas.

BCC (2016). Instrucción No. 4/2016. Normas para el otorgamiento, control y recuperación de los financiamientos a los trabajadores por cuenta propia y personas naturales autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal. Banco Central de Cuba, La Habana.

Beaver, W. H. (1966). Financial Ratios as Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*, Supplement 5, 71-111.

Beck, H.; Demirgüç Kunt, A. and Martínez Peria, M. (2008). Bank Financing for SMEs around the World: Drivers, Obstacles, Business Models & Lending Practices. *World Bank Policy Research*, 4785.

Beck, T.; Demirgüc-Kunt, A. and Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *The Journal of Finance,* 60(1), 137-177.

Blum, M. (1974). Failing Company Discriminant Analysis. *Journal of Accounting Research*, 1-15.

Borrás, F., Martínez, R. y Caraballo, A. (1998). *Cuba: Banca y seguros. Una aproximación al mundo empresarial*. Alicante: Caja de Ahorros del Mediterráneo.

Bovenzi, M. and McFadden, F. (1983). Commercial Bank Failure Prediction Models. *Economic Review.* Disponible en: https://fraser.stlouisfed.org/files/ docs/publications/frbatlreview/pages/66637_1980-1984.pdf

CAF (2014). The enabling environment for financial inclusion. Global Microscope. Disponible en: http://scioteca.caf.com/handle/123456789/591

Campos, R. (2012). Técnicas de sistemas automáticos de soporte vectorial en la réplica del rating crediticio. Tesis de Doctorado. Universitat Ramon Llull, Barcelona, España.

Castro, P. (2012). Propuesta para el cálculo de provisiones a la cartera de financiamientos otorgados a personas naturales en la sucursal 8312 del Banco Popular de Ahorro. Tesis de Maestría. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

De la Torre, A.; Martínez, M. and Schmukler, S. (2010). Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending. *Journal of Banking & Finance,* 34(9), 2280-2293.

De Maeseneire, W. and Claeys, T. (2012). SMEs, foreign direct investment and financial constraints: the case of Belgium. *International Business Review*, 21, 408-424.

Deakin, E. (1972). A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure. *Journal of Accounting Research*, 10(1), 125-140.

Durand, D. (1941). Risk Elements in Consumer Instalment Financing. *National Bureau of Economic Research*, 10, 65-81.

Edminster, R. O. (1972). An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 30, 1477-1493.

Estevez, E. (2007). Un modelo de credit scoring basado en el conocimiento de la aplicación de Basilea II y su papel innovador en el sector bancario. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: *XX Congreso Anual de AEDEM*, 2, 52-68.

Expósito, D., Díaz, J. y Rodríguez, S. (2018). Factores determinantes del riesgo de crédito en el Banco Popular de Ahorro. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, Número Especial, 137-153.

Ferraro, C.; Goldstein, E.; Zuleta, L. y Garrido, C. (2011). *Eliminando barreras: el financiamiento a las pymes en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Franco, M. (2010). Nuevo procedimiento para el análisis del riesgo de crédito en el Banco de Crédito y Comercio en Santiago de Cuba. Tesis de Doctorado. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

Gonce, I. (2014). Procedimiento con un enfoque metodológico para el análisis del riesgo de crédito a los pequeños negocios. Tesis de Maestría. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Grupo Enrokee (2014). Grupo Enrokee. Disponible en: www.grupoenroke.com/index.php/proyectopymes/46-que-son-las%20pymes

Guaipatín, C. (2003). Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región. México: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: www.ieralpyme.org

Hand, D. and Henley, W. (1997). Statistical Classification Methods in Costumer Credit Scoring: A review. *Journal of the Royal Statistical Association,* 160 (A/Part3), 523-541.

Hernández, M. (2014). El microcrédito, los emprendedores y la banca sostenible. *Revista del Banco Central de Cuba*, 1, 12-23.

Hervey, M. and Wendel, C. (2006). SME scoring: Key Iniciatives, Opportunities and Issues. *Boletin Wrold Bank,* 38995.

Hyytinen, A. and Pajarinen, M. (2008). Opacity of young businesses: Evidence from rating disagreements. *Journal of Banking & Finance*, 32(7), 1234-1241.

Inter-American Development Bank (2016). *SME Finance: Evaluation of IDB Group's Work through Financial Intermediaries*. Washington D.C.: Office of Evaluation and Oversight.

Jarrow, R. and Turnbull, S. (1995). Pricing Derivatives on Financial Securities Subject to Credit Risk. *Journal of Finance*, 50(1), 53-85.

Jarrow, R., Lando, D. and Turnbull, S. (1997). A Markov Model for the Term Structure of Credit Spreads. *Review of Financial Studies*, 10, 481-523.

Joy, O. M. and Tollefson, J. O. (1975). On the Financial Applications of Discriminant Analysis. *Journal of Financial and Quantitative Analysis,* 10, 723-739.

Lederman, D.; Messina, J.; Pienknagura, S. and Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación*. México: Banco Mundial.

Ledesma, Z. (2008). Procedimiento para el perfeccionamiento del análisis de las políticas crediticias en empresas y sucursales bancarias cubanas. Tesis de Doctorado. Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Santa Clara.

Lee, T., Chiu, C. and Chen, I. (2002). Credit scoring using the hybrid neural discriminant technique. *Expert Systems with Applications*, 23, 245-254.

Levine, R. (2015). Financial Development and Economic Growth Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda. *Journal of Economic Literature*, 35, 688-726.

Merton, R. (1974). On the pricing of corporate debt: The risk structure of interest rates. *Journal of Financial*, 29, 449-465.

Mester, L. (1997). *What's the Point of Credit Scoring? Business Review*. EE.UU.: Federal Reserve Bank of Philadelphia, pp. 3-16.

Myers, J. and Forgy, E. (1963). The Development of Numerical Credit Evaluation Systems. *Journal of American Statistical Association*, 58, 799-806.

Ohlson, J. (1980). Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109-131.

Ontañón, R. (2012). *Financiamiento de la banca comercial a micro, pequeñas y medianas empresas en México. Estudios y perspectivas*. Edición conjunta de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México (CNBV).

Patiño, C. (2012). Propuesta de segmentación de la cartera de financiamientos otorgados a personas naturales en la sucursal 8312 del Banco Popular de Ahorro. Tesis inédita de Maestría. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Pereira, A. (2016). Propuesta de procedimiento para la optimización del proceso de análisis de crédito al segmento de trabajadores por cuenta propia en la sucursal 8312 del Banco Popular de Ahorro en Santiago de Cuba. Tesis inédita de Licenciatura. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Putnam, B. (1981). Computer Screening Methods Employed by the Five Financial Regulatory Institutions to Identify Banks Having Actual or Potential Financial Problems.

Rodríguez, Y. (2015). Segmentación por niveles de riesgo de la cartera de financiamientos otorgados a personas naturales en la sucursal 8312 del Banco Popular de Ahorro en Santiago de Cuba. Tesis inédita de Maestría. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Sánchez, V. (2017). El financiamiento crediticio al segmento de Trabajadores por Cuenta Propia en la Sucursal 8152 de Santiago de Cuba. Tesis inédita de Maestría. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Simon, C. (1980). Predicting the Failure of Credit Unions: An Application of Multivariate Logit Analysis. Masters Thesis. Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, EE.UU.

Sinkey Jr., J. (1975). A Multivariate Statistical Analysis of the Characteristics of Problem Banks. *Jounal of Finance*, 30, 98-120.

Souza, C.; La Nuez, G. y Porteles, I. (2015). El microcédito en Cuba. *Revista del Banco Central de Cuba*, 18(3), 22-25.

Srinivasan, V. and Kim, Y. (1987). Credit granting: A comparative analysis of classification procedures. *Journal of Finance*, 42(3), 665-681.

Velecela, N. (2013). Ucuenca. Disponible en: http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/ 123456789/5269/1/Tesis.pdf

CAPÍTULO 11

LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL Y LA CUANTIFICACIÓN DEL CAPITAL AJUSTADO AL RIESGO

THE MANAGEMENT OF OPERATIONAL RISK AND THE QUANTIFICATION OF CAPITAL ADJUSTED TO RISK

Alejandro Cruz Martínez
Adelfa Dignora Alarcón Armenteros

Resumen

Las cuantiosas pérdidas económicas derivadas de la ausencia o inadecuada gestión del riesgo operacional y de requerimiento de capital incluidos por Basilea II para proteger al sistema bancario, impulsan en Cuba diseños de herramientas de gestión y cuantificación que se ajusten a su contexto financiero, para ello se necesita de adecuadas bases de datos de pérdidas operacionales, que permita como sugiere el Comité de Basilea, desarrollar avanzados modelos integrales cuantitativos-cualitativos para determinar la suficiencia de capital económico para enfrentar posibles pérdidas por este tipo de riesgo. En este capítulo se presenta el diseño de una base de datos interna de pérdidas operacionales, que permite aplicar una metodología de requerimientos de capital que se sustenta en la integración de un método cuantitativo de medición avanzada mediante la distribución de pérdidas agregadas y de un método cualitativo basado en la lógica difusa.

Palabras claves: riesgo operacional, base de datos interna, pérdidas operacionales, capital económico, distribución de pérdidas agregadas y lógica difusa.

Abstract

The huge economic losses derived from the absence or inadequate management of operational risk and capital requirements included by Basel II to protect the banking system, drive in Cuba management and quantification tool designs that adjust to their financial context, for this purpose it needs adequate data bases of operational losses, which allows, as suggested by the Basel Committee, to develop advanced quantitative-qualitative integral models to determine the sufficiency of economic capital to face possible losses due to this type of irrigation. This chapter presents the design of an internal database of operational losses, which allows applying a methodology

of capital requirements that is based on the integration of a quantitative method of advanced measurement through the distribution of aggregate losses and a qualitative method based on fuzzy logic.

Keywords: *operational risk, internal database, operational losses, economic capital, loss distribution approach and fuzzy logic.*

Introducción

Dentro de la práctica económica el sector financiero tiene un papel determinante, y que, para alcanzar sus aspiraciones, en el contexto en que desarrolla su actividad, exige cada vez mayores esfuerzos en su desempeño como gestor de riesgos.

Las consecuencias que afectan la estabilidad financiera internacional y las considerables pérdidas económicas derivadas del riesgo operacional, constituyen motivaciones de las entidades financieras para dedicar cada vez más recursos a la investigación de la gestión eficiente de este tipo de riesgo. Su medición y gestión se han convertido en un reto no solo para los operadores de las finanzas, sino también para los académicos e investigadores, que han propuesto múltiples modelos para su cálculo.

Por tanto, el riesgo operacional, difícil de interpretar, gestionar y cuantificar, representa a nivel mundial uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan los sistemas bancarios. La identificación y evaluación del riesgo operacional se realiza a nivel internacional mediante la integración de dos enfoques diferenciados: la gestión cuantitativa y la gestión cualitativa. El aspecto cuantitativo debe estar orientado a fijar los principios que garanticen una robusta base de datos de pérdidas que permita realizar las modelizaciones correspondientes, mientras que el aspecto cualitativo debe facilitar la evaluación del estado de la gestión integral del riesgo operacional que posibilite automatizar la evaluación y garantizar las mejores prácticas de la entidad.

En este sentido y sobre las pérdidas por eventos de riesgo operacional en la banca, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea plantea que "los bancos deben elaborar prácticas seguras de notificación interna de pérdidas, sustentadas por sistemas de base de datos compatibles con el alcance de los riesgos operacionales determinado por los supervisores y la industria bancaria" (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2001: 98).

Una de las áreas en el sector bancario donde las bases de datos cumplen notorio cometido es la administración de riesgos, debido a la necesidad que tiene la banca de entender y administrar la diversidad de sus riesgos, por la influencia que tiene en la variabilidad de sus resultados financieros, convirtiéndose en un tema de particular relevancia en el desarrollo de sus funciones.

El sistema bancario cubano, en su empeño de modernización y diversificación de sus servicios, que se traducen en mejoras evolutivas que incrementan sus procesos y operaciones, el riesgo de incurrir en errores y otros sucesos o eventos que atentan contra su imagen y en ocasiones contra sus resultados, exige para protegerse, gestionar y cuantificar el capital para cubrir posibles pérdidas por este tipo de riesgo. Asimismo, las herramientas desarrolladas para gestionar y cuantificar el riesgo operacional, en la forma de integrar adecuadamente los enfoques cuantitativos y cualitativos todavía no está suficientemente consensuada, como tampoco lo está la suficiencia de capital derivada de su uso, aspecto donde la banca cubana carece y requiere de diseños que se ajusten al contexto de su modelo económico.

Una de las misiones más importante que deben enfrentar los bancos cubanos para la efectiva medición del riesgo operacional, radica en desarrollar sus propias bases de datos, mediante un ordenado proceso de recolección de pérdidas que favorezca el estudio de sus causas, pues son estas, las que constituyen el cimiento sólido en el desarrollo de cualquier modelo de cuantificación y es donde se presenta la principal limitación, pues las herramientas para medir el riesgo operacional están en su iniciación, y resulta compleja la estimación del capital económico operacional.

En consecuencia, en este capítulo se presenta el proyecto de una base de datos interna de pérdidas operacionales, que facilita el diseño de una metodología con un enfoque integral cuantitativo-cualitativo para la cuantificación de suficiencia de capital económico por riesgo operacional, que contribuya a la solvencia de la banca cubana para enfrentar posibles pérdidas por este tipo de riesgo.

Esto constituye un resultado científico, defendido exitosamente como tesis de doctorado el 16 de noviembre de 2017 en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, por Alejandro Cruz Martínez y tutorado por Adelfa Alarcón Armenteros, la metodología constituye una propuesta de mejora para sistema bancario cubano, la que se ha actualizado en su fundamentación teórica por las nuevas normativas del Banco Central de Cuba del 2018, referido a la gestión integral del riesgo operacional.

Los bancos asumen riesgos por naturaleza inherentes a sus operaciones, están expuestos cada vez más a diversos cambios económicos, tecnológicos y sociales que implican un alto sentido de responsabilidad y veracidad en la toma de decisiones. Es por ello que una de las principales causas de crisis financieras es la ausencia de una política de gestión de riesgos como parte del proceso de administración de sus activos, en lo que respecta a la evaluación y concesión de operaciones crediticias, gestión de mercado, liquidez y evaluación del riesgo operacional.

Aspectos como la globalización de los servicios financieros, la creciente sofisticación de la tecnología, el incremento de diversos productos y servicios nuevos, han convertido en más complejas las actividades de los bancos y han aumentado significativamente su perfil de riesgo, lo que hace que se vean expuestos a nuevos riesgos que surgen de factores como el uso creciente que ha cobrado la integración de tecnologías informáticas, el crecimiento del comercio electrónico, las adquisiciones, fusiones y consolidaciones de entidades, la ocurrencia de escándalos en instituciones financieras reconocidas y de la crisis financiera global que constituyen causas que han contribuido a incrementar la importancia del concepto de riesgo operacional.

La gestión del riesgo operacional no debe estar desligada de la gestión del resto de los riesgos inherentes a la actividad de intermediación financiera. Por el contrario, la gestión del riesgo operacional debe ser parte de un enfoque integral de gestión de riesgos.

Gestión del riesgo operacional en los bancos cubanos

Los antecedentes del riesgo operacional en Cuba, ordenado cronológicamente (Escalona, 2013: 17) encuentran un primer acercamiento oficial al análisis y evaluación de este tipo de riesgo en el sistema económico financiero cubano en el 2003, con la publicación de la Resolución No. 297 (derogada), que versaba sobre las normas de control interno, dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios.

En el 2006 el extinto Ministerio de Auditoría y Control, asimilado por la actual Contraloría General de la República, emitió la Resolución No. 13, que aprobaba las indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. "Si bien en este documento no se hace alusión al riesgo operacional, su análisis e interpretación permite deducir que su objetivo fundamental era implementar un instrumento que permitiera prevenirlos y controlarlos" (Escalona, 2013: 17).

En fecha 2 de agosto de 2006, el Superintendente del Banco Central de Cuba emitió las normas para el otorgamiento, control y recuperación de los financiamientos, donde se identifica el riesgo operacional como uno de los riesgos a los que están sujetas las instituciones financieras; partiendo de los postulados de Basilea II. Se define a este riesgo como: "El riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla en los procesos, personas y sistemas internos o por un acontecimiento eterno. Esta definición incluye el riesgo legal" (BCC, 2006).

En este mismo documento se relacionan los tipos de eventos asociados a esta clase de riesgo sin que quedara clara la pretensión del legislador al

incorporar estos elementos en una normativa dirigida a la gestión del riesgo de crédito, que no establece ninguna pauta para la gestión de los riesgos operacionales.

En enero de 2018 se aprueba el proyecto de instrucción del Superintendente para establecer las normas sobre la gestión integral de riesgos, que en su artículo 34 precisa que "el riesgo operacional consiste en la posibilidad de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla en los procesos, personas y sistemas internos o por un acontecimiento externo. Este concepto incluye el riesgo legal, el riesgo de cumplimiento, el riesgo del uso indebido de los servicios bancarios y financieros y el riesgo tecnológico, pero excluye los riesgos reputacional y estratégico o de negocios" (BCC, 2018: 13).

En la misma instrucción se definen los tipos de eventos considerados como potenciales de resultar en pérdidas significativas asociados al riesgo operacional y precisa que las instituciones financieras establecen una clasificación propia de este riesgo, detallada y ajustada al tamaño y complejidad de la actividad que desarrolla y tomando como referencia los propuestos en el anexo 4 de la propia instrucción.

Se precisa, además, que las instituciones financieras para el control del riesgo operacional establecen diferentes indicadores por riesgo o evento de riesgo, lo que se definen a partir de datos históricos de pérdidas operacionales, sin proponer estructura para la construcción de bases de datos internas de pérdidas operacionales, así mismo, las instituciones financieras establecen el método de registro para la cantidad y monto de las pérdidas cuantificables o no por eventos de pérdida por riesgo operacional, precisando que el proceso metodológico de recolección de estas pérdidas incluye identificar, aprobar y controlar las cuentas para su registro, los responsables de reportar las mismas, los mecanismos de reporte y el sistema que lo soporta; en esencia la instrucción otorga libertad a las instituciones financieras cubanas para el registro y control del riesgo operacional desde el punto de vista proactivo y no desde una cuantificación del capital económico para asumir posibles pérdidas por estos riesgos.

A pesar de no contar con una normativa nacional que adecue las prácticas internacionales relacionadas con la cuantificación integral del riesgo operacional a las condiciones de Cuba, que propicie el establecimiento de sistemas de administración de este tipo de riesgo por las instituciones financieras del país, los bancos cubanos aplican el sistema de control interno estructurado, según normas vigentes para todas las entidades del país donde se precisan la identificación y tipificación de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, su probabilidad de ocurrencia y cuantificación de las pérdidas (Contraloría General de la República, 2011) y con carácter específico para las instituciones financieras la Instrucción

No. 1/2012 del Superintendente del Banco Central de Cuba, lo que constituye un importante punto de partida para establecer sistemas de gestión del riesgo operacional a tono con los postulados intencionales recogidos en los Acuerdos de Basilea.

Si bien en la Instrucción No. 1 del 2018 del Banco Central de Cuba, se establece la gestión integral del riesgo como proceso dinámico y estratégico por medio del cual se identifican, evalúan, miden, monitorean y controlan los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta una institución financiera, no se establece una definición para la cuantificación integral del riesgo operacional en la práctica nacional del Banco Central de Cuba (BCC, 2018: 3-4).

En un estudio realizado por Borrás y Robaina de la gestión del riesgo operacional en los bancos cubanos, se evidencian que los referentes normativos de gestión de riesgos operacionales más utilizados en la práctica de los bancos cubanos son los manuales internos de cada institución y las normativas de la Contraloría General de la República, mientras que las herramientas de gestión de riesgo operacional reconocidas en la práctica internacional son poco conocidas y demuestran que la gestión del riesgo operacional en los bancos comerciales cubanos es muy incipiente y exige el diseño e implementación de mecanismos de gestión que se correspondan con las particularidades del contexto cubano (Borrás y Robaina, 2012: 105).

Hasta la actualidad, a pesar de los esfuerzos de la Supervisión Bancaria, son insuficientes los avances logrados en las instituciones bancarias para llevar a cabo la cuantificación integral del riesgo operacional, que supere las limitaciones de los sistemas contables para el registro de las pérdidas operacionales que presentan en la actualidad las entidades bancarias cubanas.

Cuando se mencionan los riesgos en el sistema bancario cubano, en los que se ubica el riesgo operacional, se requiere reflexionar sobre las consideraciones emitidas por Gladys Bejerano Portela, Contralora General de la República y Vicepresidenta del Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba cuando en el VIII Taller de Enfrentamiento al Delito en el 2013 insistió en el papel de la banca en la sociedad socialista, en el ejemplo de control que esta debe dar y en la importancia de preservar la imagen de corrección que debe proyectar la institución y consideró que todavía existe una baja percepción del riesgo en la banca y que es necesario ponerse a la ofensiva, para no estar siempre dando explicaciones sobre lo ya ocurrido (Morales, 2013: 17).

En este sentido la implementación de la gestión y cuantificación integral del riesgo operacional en el ámbito nacional, más que una necesidad, es una responsabilidad de primer orden que la banca cubana debe asumir sin dilatación. La banca cubana se encuentra en etapa de iniciación con limitaciones

que la sitúen en línea con los estándares internacionales en el desarrollo de modelos internos para determinar la suficiencia de capital económico operacional.

La suficiencia de capital económico operacional

En finanzas el capital económico está estrechamente vinculado a la reserva de capital para cubrir el capital en riesgo de la entidad y debe ser determinado sobre una base realista; es la protección contra pérdidas inesperadas futuras, por lo que la reserva de capital debe ser suficiente para cubrir todas las pérdidas no esperadas, ya que las pérdidas esperadas o previstas se deben reconocer en la cuenta de resultado.

Es importante señalar que la diferencia en el mantenimiento de capital económico no se reconoce como resultado, sino que pasa a formar parte del capital y como tal no puede ser distribuida.

Se habla de "capital económico" cuando los objetivos de capital los pueden establecer las propias entidades bancarias con un nivel suficiente de recursos propios en relación con un *rating* objetivo establecido por la entidad, o de "capital regulatorio", cuando los objetivos de capital lo establecen los reguladores de los servicios financieros.

Una de las diferencias más considerables entre estos capitales está en que en el cálculo del capital económico se cuantifica el efecto beneficioso de la diversificación mientras que en el capital regulatorio se ignora intencionalmente para ser más conservador el capital obligatorio.

El análisis del capital económico establece un vínculo entre el riesgo, el capital y la generación de valor para la institución financiera; como resultado se determina el monto de la reserva de capital que necesita el banco para minimizar el riesgo de insolvencia cuando se presenta la pérdida no esperada. En primera instancia, una de las vías esenciales que plantea Basilea II de cubrir los riesgos, es mediante el uso de los fondos propios, de ahí la inclusión del riesgo operacional como un elemento más del denominador del coeficiente de solvencia de la entidad, pretendiendo así mejorar la seguridad y solvencia de los sistemas financieros, lo que se convierte en una norma de adecuación de capital más sensible al riesgo de las operaciones bancarias.

En Cuba y dentro del marco del proceso de actualización del modelo económico cubano, el Banco Central de Cuba en el 2006 estimó necesario actualizar la Instrucción No. 36/2006 sobre el "Reglamento para la adecuación de capital", mediante la Instrucción No. 3/2015 del Banco Central de Cuba del 2015 que incluye el riesgo operacional en el coeficiente de solvencia para garantizar la debida protección frente a los riesgos, recomendados por el Comité de Basilea en cuanto a la convergencia internacional y del mercado global para reforzar los bancos y sistemas bancarios.

El Banco Central de Cuba en su Instrucción No. 3/2015 sobre "Norma de capital para las instituciones financieras" no menciona el capital económico, se concentra en el capital regulador total que establece un valor mínimo de coeficiente de capital para las instituciones financieras cubanas del 15 % en relación con la suma de activos ponderados por nivel de riesgo de crédito, riesgo operacional y riesgo de mercado.

En este sentido no se aprecia un pronunciamiento del Banco Central de Cuba por incorporar métodos que resulten de la base de la idoneidad del capital económico por riesgo operacional como una medición adecuada a efectos normativos y, sobre todo, si se tiene en cuenta el reciente alcance de la normativa y la supervisión del marco de Basilea III (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2017), pues no se trata únicamente de la solvencia de las instituciones financieras, sino también de la estabilidad del sistema bancario en un entorno de incertidumbres.

Modelo para la cuantificación del riesgo operacional

Para la adecuación de capital se plantean varios métodos, clasificados en dos grandes categorías: *top-down* (de arriba-abajo) o *bottom-up* (de abajo-arriba).

Los métodos *top-down* determinan la carga de capital por riesgo operacional para todo el banco y luego trata de asignarles esta cantidad a las líneas operacionales, mientras que en los métodos *bottom-up* el cálculo se realiza en las líneas operacionales para después agregar sus cifras. Los métodos *bottom-up* tienen entre sus ventajas la de proporcionar un profundo conocimiento de los riesgos, ser utilizada para dirigir adecuadamente y proporcionar informaciones más sensibles a los riesgos.

En la práctica los modelos *bottom-up* se vislumbran como los adecuados para mejorar la gestión de los riesgos y dar cumplimiento a los pilares II y III de Basilea II, pues proporcionan un conocimiento de los riesgos y su cuantificación con un grado de segmentación y una calidad muy superior.

A pesar de las desventajas atribuibles a este método, como su complejidad, mayor tiempo de desarrollo, recursos humanos de conocimientos especializados en la materia, y de mayor explotación informática, permite obtener un capital económico a nivel de banco más sensible al riesgo, a partir de datos internos de pérdidas distribuidos por su tipología y unidad de negocio, y permite también aplicar los sistemas de expertos, métodos estadísticos, factoriales, causales, entre otros.

En el marco de las metodologías de estimación de capital, Basilea II incluyó tres métodos para calcular los requerimientos de capital por riesgo operacional, difundidos en la práctica internacional. En orden creciente de

sofisticación y sensibilidad al riesgo (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2001: 95):

- Método del indicador básico (*Basic Indicator Approach* o BIA).
- Método estándar (*Standardised Approach* o SA).
- Métodos de medición avanzada (*Advanced Measurement Approach* o AMA).

En el método del indicador básico el capital a mantener se calcula como un porcentaje fijo del promedio anual de los ingresos brutos superiores a cero de los tres últimos años, por esta razón se clasifica como un método *top-down*.

En el método estándar el capital se obtiene agregando la cifra calculada a partir de porcentajes predefinidos para las ocho líneas de negocios preestablecidas por Basilea. Los ingresos brutos se mantienen como indicador (importe medio anual obtenido en los tres años en cada línea) y es posible la compensación de cifras positivas y negativas entre distintas líneas.

El espíritu de Basilea II es que estos métodos sean procedimientos de transición hasta que las entidades desarrollen otros métodos más avanzados.

No obstante, los bancos comerciales cubanos pueden evitar este procedimiento de transición, dada la viabilidad de construir las bases de datos interna de pérdidas operacionales a partir de la recolección y análisis de los eventos que impactaron en la contabilidad y que se encuentran disponibles en los ficheros históricos propios del sistema contable automatizado que tienen generalizado la banca nacional.

En los métodos de medición avanzadas la adecuación de capital es determinada según la estimación real del riesgo operacional a que se expone la entidad. Para esta estimación cada entidad desarrolla su propio modelo estadístico de medición interna, basado en las pérdidas operativas históricas, que utiliza el cálculo del valor en riesgo.

En los métodos de medición avanzadas se reconoce el papel de los seguros como una alternativa de mitigación del riesgo operacional, que reduzca el consumo de capital en determinadas condiciones y con un máximo de reducción del 20 % de los requerimientos de capital, no obstante, como las aseguradoras en el contexto cubano no asumen el riesgo operacional como línea de seguro, se procura mitigarlo principalmente a través de la calidad de los controles internos del banco, aspecto que debe ajustar el valor en riesgo operacional.

Para el cálculo de los requerimientos de capital por medio de los modelos de medición avanzadas, Basilea alude expresamente a dos métodos: el método de medición interna (*Internal Measurement Approach* o IMA) y el método de distribución de pérdidas agregadas (*Loss Distribution Approach* o LDA), aunque en documentos consultivos anteriores se hacía referencia a la elaboración de los cuadros de mandos (*Scorecards*), no se incluye en la versión definitiva del acuerdo (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2001: 95).

En el método de medición interna se calcula la pérdida esperada para cada una de las combinaciones de líneas de negocio y tipos de riesgos. Posteriormente se obtiene el capital económico como producto de un parámetro (gamma) y la pérdida esperada. Por tanto y asumiendo que la pérdida no esperada es directamente proporcional a la pérdida esperada, gamma convierte la pérdida esperada en una carga de capital.

Se puede asumir que la principal desventaja de este método radica en que la medición interna usa supuestos sobre la relación entre pérdida esperada y la pérdida inesperada. Sin embargo, se han originado valiosos estudios de nuevos métodos utilizados recientemente en el sistema bancario que se ajustan mejor a los datos empíricos, se trata del método de distribución de pérdidas agregadas.

El método de distribución de pérdidas agregadas es la alternativa más comúnmente utilizada entre los llamados modelos de medición avanzada, que tiene sus orígenes en las aplicaciones actuariales, desarrolladas por la industria de seguros. El método se nutre de las bases de datos internas de pérdidas operacionales sobre la información de pérdidas históricas, tanto por línea de negocio como por evento. Bajo el supuesto de que las severidades son independientes entre sí, y estas, a su vez, independientes de la frecuencia, se procede al modelado por separado de ambas variables.

Una vez definidas estas, el siguiente paso consiste en obtener la distribución de pérdidas agregada producto de la convolución[1] de un proceso estocástico discreto asociado a la frecuencia y un proceso continuo asociado a la severidad de los eventos de riesgo. Para el cálculo del capital económico se aplica el concepto de valor en riesgo al contexto del riesgo operacional (OpVaR).

En síntesis, se puede interpretar el valor en riesgo al contexto del riesgo operacional como una cifra, expresada en unidades monetarias, que informa sobre la mínima pérdida potencial en la que podría incurrir una determinada línea de negocio, por tipología de riesgo operacional, dentro de un horizonte temporal de un año y con un nivel de confianza estadístico del 99,9 % (BCBS, 2006: 151).

La distribución de la frecuencia de ocurrencia de eventos de riesgo operacional es modelada mediante una variable aleatoria discreta que representa el número de eventos observados en un periodo de tiempo establecido. Los resultados deben corroborarse con pruebas de bondad de ajuste como la chi-cuadrado (Cruz, 2002; González, 2004; Shevchenko y Donnelly, 2005; Lee, 2001; Flores, 2013).

---

1 En matemáticas y en particular, en el análisis funcional, una convolución es un operador matemático que transforma dos funciones en una tercera función agregada.

El objetivo de este paso del proceso metodológico es encontrar la mejor distribución que pueda describir las ocurrencias aleatorias de los eventos de pérdida. Utilizando las bases de datos disponibles se puede determinar la frecuencia de los eventos y usar métodos estadísticos para ajustar varias distribuciones sobre los datos de los eventos de pérdidas.

La distribución de la severidad de pérdidas es modelada mediante una variable aleatoria positiva continua, que describe el tamaño de los montos de pérdidas causadas por un evento dado. Los resultados deben corroborarse con pruebas de bondad de Kolmogórov-Smirnov (Cruz, 2002; González, 2004; Shevchenko y Donnelly, 2005; Lee, 2001; Flores, 2013).

La existencia de incertidumbre acerca de la severidad estimada por pérdidas operacionales está dada por la incertidumbre en el registro de pérdidas por riesgo operacional, además por bases de datos incompletas o eventos extremos escasamente representados en la base de datos interna.

Por lo anterior, para seleccionar la distribución que mejor se ajuste a la severidad de las pérdidas puede ser más adecuado escoger una distribución de "cola pesada" para representar esos posibles montos de pérdidas, esperando que también considere pérdidas reales no tenidas en cuenta en la base de datos. Aunque en la práctica, en muchas ocasiones, ninguna distribución simple se ajusta a los datos satisfactoriamente, se hace necesario recurrir a una mixtura de distribuciones.

El análisis de la frecuencia y la severidad o cuantía monetaria de la pérdida constituye un factor fundamental para la obtención del capital requerido para mitigar los efectos de los eventos asociados al riesgo operacional debido a que cuando se cuantifican estas dos medidas, lo que se obtiene de estas es el valor probabilístico y la cuantía monetaria del evento de riesgo que se identificó.

Para combinar los dos procesos de frecuencia y de severidad y obtener la distribución de pérdidas agregadas, lo más simple es utilizar una simulación de Monte Carlo, pero existen otros métodos como la transformada rápida de Fourier (*Fast Fourier Transform* o FFT) o la recursión de Panjer (Flores, 2013).

Base de datos interna de pérdidas operacionales

Una de las características más apreciables en el sistema de gestión del riesgo operacional y la que demanda considerables esfuerzos, corresponde a la identificación y compilación de información para la base de datos interna de pérdidas operacionales.

En el argot informático, la base de datos es un sistema construido por determinada colección de información denominada *datos* y de instrucciones de tareas para computadoras (programas) denominados *software*, conceptuado como sistema gestor de base de datos (*Database Management System* o DBMS), que permite acceso directo a los datos almacenados.

La construcción de una base de datos interna de pérdidas operacionales también conocida como banco de datos de pérdidas operacionales es uno de los desafíos del área de control interno de las instituciones financieras. De acuerdo con la normativa de Basilea II deben tener cinco años de acumulación para implementarse, por lo que es vital la calidad de la información que se pretende almacenar, ya que, como sentencia Nieto: son las bases de datos las que mejor conciben el perfil de riesgo de una entidad (Nieto, 2005).

Las entidades bancarias cubanas en el propósito de desarrollar sus propias bases de datos de pérdidas operacionales deben contar con un proceso eficiente de identificación de los acontecimientos representativos de la institución para su apropiado almacenamiento.

El primer paso consiste en el aspecto cultural y el convencimiento de la alta dirección del beneficio de introducir una efectiva gestión del riesgo operacional, como mismo la necesidad de una oportuna capacitación del personal profesional sobre las unidades de negocio en la entidad, para comprender los impactos de este tipo de riesgo, poder cuantificar el capital requerido por los riesgos asumidos y la necesidad de información suficiente que permita la toma de decisiones.

Con la cultura necesaria y los referentes teóricos que se deben asumir se está en condiciones para dar los primeros pasos en desarrollar bases de datos internas de riesgo operacional en el sistema financiero cubano.

En el estudio realizado se identificaron las tablas y columnas necesarias para esta base de datos concebida para la banca nacional y el tipo de datos de cada campo en las categorías principales de tipo texto, número y de fecha y hora. Se presenta una posible estructura de la base de datos de riesgo operacional (Fig. 11.1).

A través del diagrama de lenguaje unificado de modelado (*Unified Modeling Language* o UML) se describe la estructura de la base de datos relacional orientado a objeto, que dispone de un fichero maestro central que contiene 10 campos relacionados con su llave principal en las respectivas tablas clasificadoras y 11 campos que cumplen el sistema completo de campos del registro de la pérdida operacional, la base de datos posibilita archivar abundante información dispuesta para su fácil localización y disponer de ella de forma eficiente por medio de su sistema gestor de base de datos.

Para garantizar el flujo de información es preciso introducir una transacción en el módulo de contabilidad dentro de la opción de captación de transacciones del sistema contable para que el usuario con acceso autorizado a este módulo pueda registrar desde cada sucursal los eventos identificados como riesgo operacional que sustente las bases para la captura automática de forma diaria de la información en la referida base de datos interna de pérdidas operacionales a nivel de banco en sus oficinas centrales.

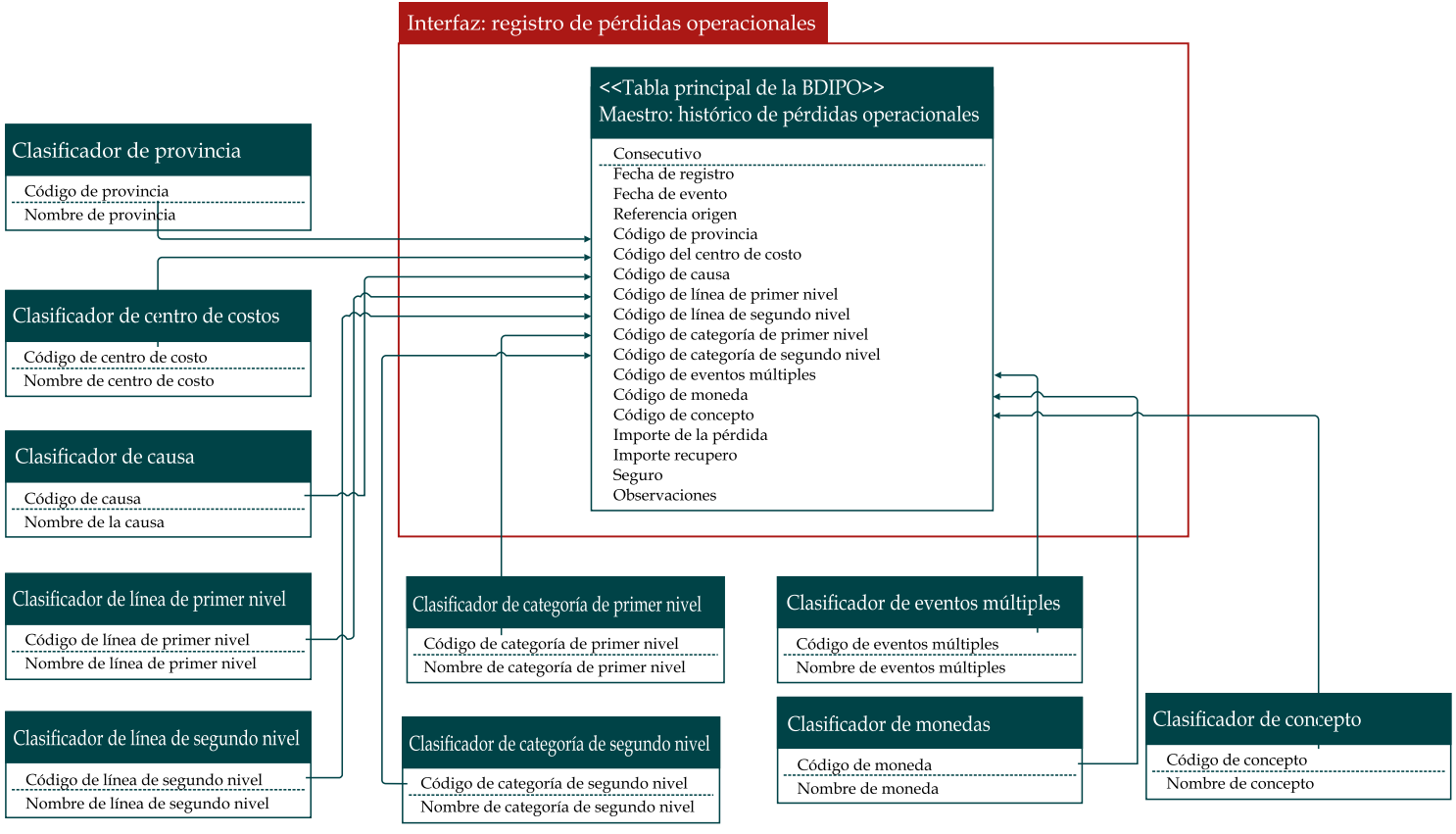


Fig. 11.1. Diagrama de lenguaje unificado de modelado de la estructura de la base de datos de riesgo operacional.

La actividad de captación debe estar monitoreada por el supervisor del área contable, el oficial de cumplimiento y el auditor interno, en función de corroborar que los eventos referidos garanticen una base de datos sólida que permita resultados precisos en la forma de cuantificar las pérdidas por este tipo de riesgo.

Además de utilizar los datos de pérdidas, la entidad bancaria debe identificar los factores básicos de su entorno de negocio y de su control interno que pueden modificar su perfil de riesgo operacional. Estos factores permiten que las evaluaciones del riesgo que realice el banco estén más orientadas hacia el futuro, reflejen de forma más directa la calidad de los entornos operativos y de control de la institución, contribuyan a alinear las evaluaciones de capital con los objetivos de la gestión de riesgos y reconozcan de una manera más inmediata la mejora como el deterioro de los perfiles de riesgo operacional (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2001: 137).

En la medida que se vaya incrementando la base de datos y progrese el sistema de gestión integral del riesgo operacional se pueden incluir modelos más sofisticados para reducir el requerimiento de capital. Con la información disponible en base de datos se está en condiciones de medir cuantitativamente el riesgo e incorporar modelos que faciliten la evaluación cualitativa del mismo y obtener eficiencia en términos financieros y de gestión en general.

Lógica difusa en la modelización del riesgo operacional

Dada la complejidad del riesgo operacional, que no puede visualizarse en los datos históricos, a la cantidad de información con incertidumbre, y la diversidad de causas y efectos que lo caracterizan en los diferentes procesos de la actividad bancaria es necesario utilizar otros modelos no estadísticos que permitan incorporar variables cualitativas que tienen como peculiaridad que se basan en percepciones estrictamente humanas y que como tal no cuentan con la suficiente información para aplicar modelos matemáticos convencionales que permitan evaluar cualitativamente la exposición actual al riesgo operacional de la entidad financiera.

Un alto o bajo nivel de exposición al riesgo operacional, no es una información verificable con un simple verdadero o falso, sino que hay que determinar con qué grado de fiabilidad el nivel de exposición es alto o bajo, lo que demanda modelos alternativos que permitan llegar a valores numéricos a partir de términos lingüísticos.

En este sentido, el sistema de inferencia difusa o simplemente la lógica difusa "aparece como una de las herramientas que permite hacer esta transformación y que proporciona una visión diferente a la otorgada por la lógica clásica" (Bedoya, 2009: 44). Asimismo se puede reconocer que la lógica difusa es conceptualmente fácil de entender, flexible y tolerante a la imprecisión de

los datos por estar basada en el lenguaje natural, y puede ser construida en base al conocimiento de los expertos o especialistas.

La lógica difusa es multivariada y permite en forma práctica abordar problemas como se presentan en el mundo real. Se origina en la teoría de conjuntos difusos propuesta por Zadeh (1975), la que representa una generalización de la teoría clásica de conjuntos y se aplica a conceptos que pueden tomar un valor cualquiera de veracidad dentro de un conjunto de valores que fluctúa entre la verdad absoluta y la falsedad total. El fundamento de los conjuntos difusos es el hecho de que los elementos de construcción del razonamiento humano no son números, sino etiquetas lingüísticas, así la lógica difusa o sistema de inferencia difusa emula estas características y hace uso de datos aproximados para hallar soluciones precisas.

La lógica difusa como teoría de los conjuntos difusos, en la que el grado de pertenencia de un elemento a un conjunto está determinado por una función de pertenencia que puede tomar todos los valores reales comprendidos entre el intervalo [0, 1]. Hace posible, además de las condiciones de baja o alta, obtener condiciones intermedias de riesgo operacional como muy baja, ligeramente baja, media, relativamente alta, entre otras.

De esta manera se considera que la lógica difusa se perfila como una alternativa para el desarrollo de sistemas expertos, que constituyen una verdadera herramienta de apoyo para traducir en medidas cuantitativas los factores cualitativos relacionados con el entorno de negocio y con el control interno que permite una medición integral del riesgo operacional.

Metodología para la cuantificación integral del capital económico por riesgo operacional

Sobre la base de las definiciones y modelos descritos en los acápites precedentes se propone definir una metodología para cuantificar el capital económico operacional en la banca cubana.

De los métodos expuestos, para determinar el valor en riesgo al contexto del riesgo operacional, el método de distribución de pérdidas agregadas es el que mejor refleja el perfil de riesgo de una entidad, mientras que para el caso de la determinación del análisis de las variables cualitativas que afectan el riesgo operacional se utiliza la lógica difusa, que es un método que permite recoger la opinión de especialistas. Estos dos aspectos se tienen en cuenta para el diseño de la metodología.

El procesamiento de la información obtenida se realiza con la ayuda del paquete @Risk, complemento de análisis de riesgos para Microsoft y el *software* MATLAB, programa interactivo para computación numérica y visualización de datos, ampliamente usado por académicos e investigado-

res por su extraordinaria versatilidad y capacidad para resolver problemas numéricos, entre ellos en las finanzas, utilizado en la presente metodología para desarrollar la lógica difusa, simultáneamente con Microsoft Excel 2016.

La metodología se divide en cuatro etapas y utiliza la modelación de los datos históricos por medio de técnicas estadísticas, la distribución de pérdidas agregadas, método de Monte Carlo y la modelación cualitativa por medio de la lógica difusa (Fig. 11.2).

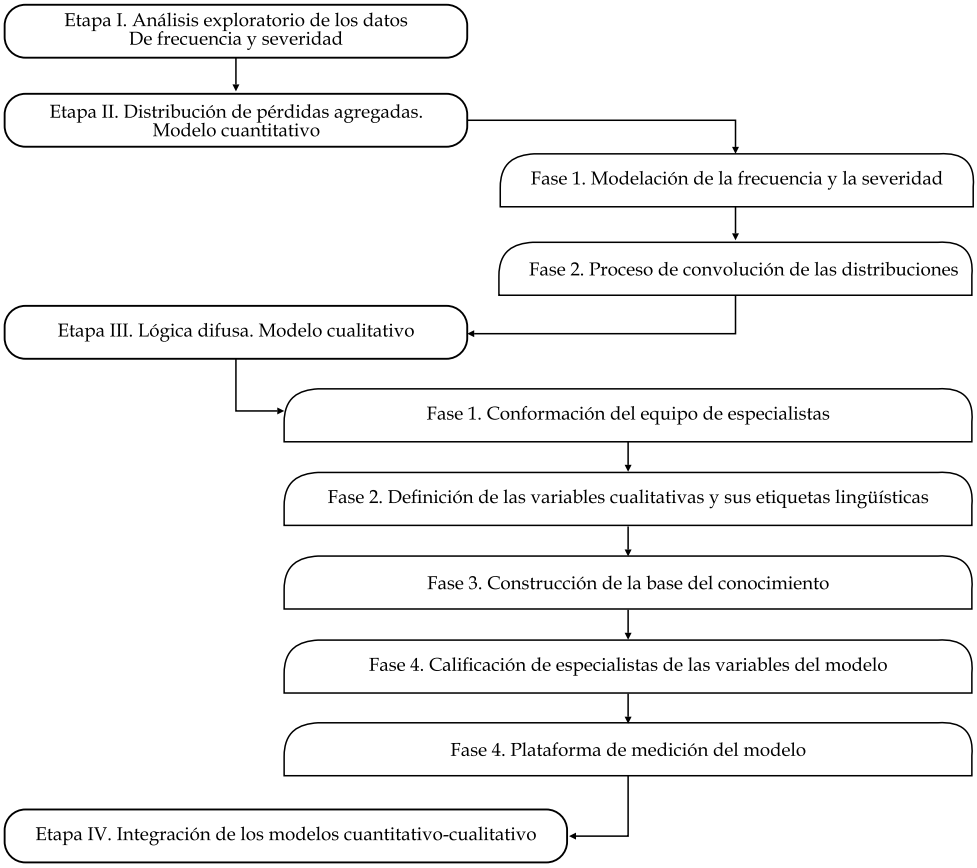


Fig. 11.2. Estructura de la metodología propuesta.

Etapa I. Análisis exploratorio de los datos de frecuencia y severidad

En esta etapa se seleccionan los datos que corresponden a la frecuencia y severidad de los eventos correspondientes a un periodo seleccionado y la combinación que el usuario requiera entre categorías de eventos y líneas de negocios para su análisis, mediante estadísticas básicas.

El método de distribución de pérdidas agregadas que se utiliza en esta metodología requiere de la modelación de la función de distribución de las pérdidas operacionales para cada tipología de evento y línea de negocio, lo que se aplica en esta etapa (Tabla 11.1) de acuerdo con los datos históricos de pérdidas recogidas en la base de datos interna de pérdidas operacionales.

Tabla 11.1. Líneas de negocio y categorías de eventos de primer nivel

Líneas de negocio*		Categoría de eventos*
Finanzas corporativas	1	Fraude interno
Negociación y ventas	2	Fraude externo
Pagos y liquidación	3	Incidencia en el negocio y fallos en los sistemas
Servicios de agencia	4	Clientes, productos y prácticas empresariales
Administración de activos	5	Daños a activos materiales
Intermediación minorista	6	Ejecución, entrega y gestión de procesos
Banca minorista	7	Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo
Banca comercial	8	
Resto de soporte	9	

* El nivel 1 es el que define el Banco Central de Cuba y el nivel 2 lo define cada banco.

Etapa II. Distribución de pérdidas agregadas. Modelo cuantitativo

Esta etapa se desarrolla en dos fases que permiten presentar los resultados de las distribuciones de salida de las simulaciones por medio de gráficos de alta resolución, histogramas, curvas acumulativas y resúmenes, que constituyen poderosas herramientas para presentas la distribución ajustada de las variables frecuencia y severidad y la convolución de estas distribuciones.

Se incorpora el método *Bootstrap* paramétrico para generar intervalos de confianza de los parámetros de las distribuciones ajustadas, información que proporciona datos sobre la calidad y la estabilidad de los parámetros y estadísticos que permiten elegir la mejor distribución ajustada.

Fase 1. Modelación de la frecuencia y la severidad

En esta fase se determina el número y la cuantía de las pérdidas por los eventos ocurridos asociados al riesgo operacional. La frecuencia es una variable aleatoria discreta que representa el número de eventos observados durante un periodo de tiempo establecido. La finalidad es determinar la distribución de probabilidad de la frecuencia de los eventos por periodos.

La severidad es una variable aleatoria continua que representa la pérdida económica de los eventos operacionales observados durante un periodo de tiempo establecido. La finalidad es determinar la distribución de probabilidad de la severidad o impacto de los eventos por periodos.

Para elegir la mejor distribución que se ajusta a los datos de la variable aleatoria discreta frecuencia, la metodología emplea la prueba chi-cuadrado y para elegir la mejor distribución que se ajusta a los datos históricos de la variable aleatoria continua severidad, la metodología emplea la prueba Kolmogórov-Smirnov, pruebas estadísticas comúnmente utilizado por la comunidad científica en el tratamiento del riesgo operacional.

Estas pruebas consisten en medir la mayor distancia entre las distribuciones involucradas. En la práctica se elige la distribución con el menor valor de la prueba o equivalentemente, el mayor *p-value* que indica el grado en que se apoya la evidencia de aceptar la hipótesis H_0. Los valores estimados para evaluar la bondad del ajuste se alcanzan usando el método *Bootstrap* con 1 000 remuestreos con un nivel de confianza de 95 % o de α igual a 0,05 de nivel de significancia.

Fase 2. Proceso de convolución de las distribuciones

Una vez caracterizadas las distribuciones de frecuencia y severidad, la siguiente fase consiste en obtener mediante un proceso estadístico la distribución de pérdidas agregadas con la combinación de ambas. A este proceso se le denomina convolución.

El proceso de agregación o convolución se puede realizar mediante modelos paramétrico y no paramétrico. No obstante, @Risk utiliza la técnica de simulación Monte Carlo para llevar a cabo el análisis de riesgo. Con esta técnica se expresan como distribuciones de probabilidad los valores de entrada de las modelaciones obtenidas de las variables aleatorias frecuencia y severidad.

Las pérdidas esperadas se calculan como la media de los escenarios de pérdidas generadas y las pérdidas inesperadas se calculan como la diferencia entre el percentil 99,9 % del valor en riesgo al contexto del riesgo operacional y las pérdidas esperadas.

Etapa III. Lógica difusa. Modelo cualitativo

El banco está interesado no solo en minimizar el riesgo operacional sino también en conocer las variables que pueden llevar a incrementar este tipo de pérdidas, con el propósito de establecer las acciones necesarias que permitan mantener en unos niveles adecuados este tipo de riesgo.

Igualmente, a la entidad bancaria le interesa determinar las fortalezas en su gestión que les permite disminuir las pérdidas operacionales que se pueden llegar a presentar. La identificación de estas variables es importante, ya que posibilita a la entidad conocer los controles actuales sobre el riesgo operacional.

Para incluir la evaluación cualitativa de los factores que afectan en el presente al riesgo operacional, se integra un modelo de lógica difusa al método de distribución de pérdidas agregadas. Metodológicamente se establece que la selección de las variables requiere de sesiones de trabajo previas de los especialistas para determinar los niveles de aceptación que sirvan de insumo para construir los conjuntos difusos y la función de pertenencia asociados a cada variable y posteriormente construir la base de regla difusa necesaria para el procesador difuso.

Empleando MATLAB se procede a construir la plataforma de medición para estas variables y determinar la exposición al riesgo operacional de la entidad financiera.

Para cumplimentar la lógica difusa en la metodología se suceden las siguientes fases.

Fase 1. Conformación del equipo de especialistas

La conformación de un equipo de especialista con conocimientos y capacidad para valorar las consecuencias, niveles de exposición y probabilidad de ocurrencia de los riesgos operacionales y valorar la calidad necesaria de especialistas se emplea el criterio basado en la distribución binomial de probabilidad (Siegel, 1983).

Para la determinación del número de especialistas se utiliza la expresión:

$$Ne = \frac{P(1-P)k}{I^2}$$

Donde:

Ne: número de expertos.

P: proporción estimada de errores de los especialistas.

I: nivel de precisión deseada de la estimación.

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido (1 – α) (Tabla 11.2).

Tabla 11.2. Constante *k* dependiente del nivel de confianza

Nivel de confianza (1 – α)	**0,90**	**0,95**	**0,99**	0,999
Nivel se significación (α)	0,10	0,05	0,01	0,001
α/2	0,05	0,025	0,005	0,0005
k	**1,870**	**2,440**	**3,790**	**5,630**

Fase 2. Definición de las variables cualitativas y sus etiquetas lingüísticas

Para la construcción del modelo de lógica difusa que permita determinar la exposición al riesgo operacional de un banco cubano, la segunda fase consiste en construir las variables cualitativas que tienen un impacto en este tipo de riesgo.

Con la ayuda del equipo de especialista se determinan las variables organizadas en dos grupos: el primero hace referencia a las variables relacionadas con la complejidad del negocio, estas variables tienen la característica de aumentar la exposición al riesgo operacional en la entidad, y el segundo grupo relacionado con las fortalezas del ambiente de control interno que influyen en la disminución de la exposición al riesgo operacional en la entidad.

Se definen los conjuntos borrosos donde se añade una función de pertenencia, definida como un número real entre 0 y 1. Así se introduce el concepto de conjunto borroso o subconjunto borroso y se le asocia a un determinado valor lingüístico, definido por una palabra o etiqueta lingüística, donde esta es el nombre del conjunto o subconjunto. Por cada conjunto se define una función de pertenencia o membrecía que indica el grado en que una variable de entrada está incluida en el concepto representado por la etiqueta, si esta función toma el valor de 0 significa que el valor de la variable de entrada no está incluido en la variable de salida y si toma el valor 1 el correspondiente valor de la variable de entrada está absolutamente incluido en la variable de salida. La descripción del comportamiento de cada una de las variables de entrada y salida se establecen por sesiones de trabajo del grupo de especialistas.

Fase 3. Construcción de la base de conocimiento

Una vez definidas las variables del sistema y las etiquetas lingüísticas que califican cada una de las variables se proceden a construir las bases de conocimiento para cada uno de los niveles definidos en el modelo.

Las bases de conocimientos son las reglas del sistema que permiten predecir el comportamiento de cada una de las variables de salida de acuerdo con el comportamiento de las diferentes variables de entrada.

Las construcciones de estas reglas se basan en afirmaciones del tipo si-entonces que presenta esta forma:

Si X_1 es A_1… y X_n es A_n entonces Y es B.

Donde X_i e Y son variables lingüísticas de entrada y salida, respectivamente, y los A_i y B son etiquetas lingüísticas asociadas a esas variables.

Fase 4. Calificación de especialistas de las variables de entrada del modelo

La siguiente fase consiste en calificar cada una de las variables de entrada del modelo de acuerdo con su comportamiento presente; para realizar esta

tarea el grupo de especialista califica cada una de las variables en un rango entre 0 y 1 (donde 0 se refiere a la peor calificación y 1 la mejor calificación de la variable).

Fase 5. Plataforma de medición del modelo

Con la información de las cuatro fases anteriores se procede a programar el modelo con ayuda del *toolbox* de lógica difusa del *software* MATLAB para obtener la exposición a pérdidas operacionales como resultado de realizar mediciones de acuerdo con las variables definidas en el modelo y sus relaciones intermedias.

Etapa IV. Integración de los modelos cuantitativo-cualitativo

Para esta etapa se debe transformar el rango de salida obtenido en el modelo de inferencia difusa, donde se modelaron las variables cualitativas que afecten el riesgo operacional que se encuentran en el intervalo (0; 1) de la variable nivel de exposición al riesgo operacional, con el propósito de ajustar el resultado obtenido por medio de la distribución de pérdidas agregadas, y de esta manera considerar los factores cualitativos relacionados con el entorno del negocio y con el control interno. Para el ajuste se considera que el valor en riesgo al contexto del riesgo operacional debe representar el valor de 0,5 en el rango de salida de inferencia difusa (Bedoya, 2009).

Se muestra el factor de ajuste para el valor en riesgo al contexto del riesgo operacional derivado del resultado de la lógica difusa (Fig. 11.3).

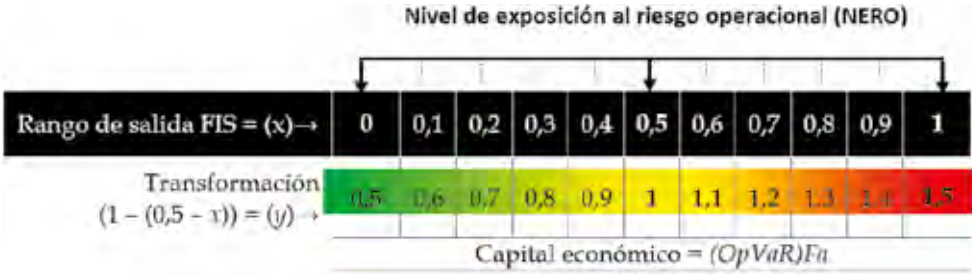


Fig. 11.3. Factores de ajustes asociados a los rangos de salidas NERO.

En la primera fila, el rango de salida de inferencia difusa del nivel de exposición al riesgo operacional y debajo, asociado a cada rango del nivel, el factor que ajusta el OpVaR. Para los valores intermedios se aplica la fórmula:

$$\text{Fa} = \text{Factor de ajuste} = \{(0{,}5_{\text{OpVaR}} + \text{NERO}) \text{ para NERO} \in \text{N } (0 \geq \text{NERO} \leq 1)\}$$

Donde NERO representa el valor obtenido en el modelo de lógica difusa que son las siglas del nivel de exposición al riesgo operacional. Finalmente se obtiene el capital económico ajustado al riesgo de este modo:

Suficiencia de capital económico operacional = OpVaR(Fa)

Donde el OpVaR representa el valor obtenido por el modelo cuantitativo de la distribución de pérdidas agregadas.

A menor NERO (NERO < 0,5; Fa < 1) menos requerimiento de capital económico, mientras mayor NERO (NERO > 0,5; Fa > 1) mayor requerimiento de capital económico para asumir las pérdidas operacionales.

Para mostrar la viabilidad de la metodología de cálculo interno de capital económico para cubrir el riesgo operacional se aplicó en Banco de Crédito y Comercio. Los datos que se utilizaron provienen de la base de datos interna de pérdidas operacionales, construida en la institución bancaria en el periodo comprendido entre 2009 y 2015. Afirma Cruz que: "Con los resultados de la aplicación de la metodología en Banco de Crédito y Comercio se demostró que es viable la propuesta, ya que el valor en riesgo obtenido por medio de la distribución agregada y ajustado al nivel de exposición actual al riesgo operacional en la entidad implica un sustancial ahorro de más de 114 000 000 de pesos en la cobertura de fondos propios por cuantía de capital económico para solventar a Banco de Crédito y Comercio por este tipo de riesgo" (Cruz, 2017: 103).

Según Cruz: "La aplicación de la metodología permitió determinar la suficiencia de capital económico operacional y la gestión integral de este tipo de riesgo fortaleciendo la solvencia y capitalización de Banco de Crédito y Comercio para enfrentar posibles pérdidas por este tipo de causa" (Cruz, 2017: 105).

Conclusiones

- El diseño de la propuesta de metodología, a través de etapas y fases con un enfoque integral cuantitativo-cualitativo de medición del riesgo empleando un sistema de *rating* interno, contribuye a la gestión integral del riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio.
- La integración de un método de medición avanzada (AMA) mediante el modelo de distribución de pérdidas agregadas (LDA) y el sistema de inferencia difusa (FIS) contextualizado a los niveles de riesgo operacional del sistema bancario cubano, amplia los elementos de juicios para la toma de decisiones acertadas en Banco de Crédito y Comercio.
- La metodología propuesta es una herramienta financiera y de información estadística de indicativos de riesgos para que la entidad controle con mayor rigurosidad los eventos que generan importantes pérdidas operacionales y consiga minimizar sus pérdidas económicas.
- Para la implementación exitosa de la metodología es necesario asumir estas acciones:

- Lograr en el sistema bancario cubano un ordenado proceso de registro de eventos operacionales que sustente una robusta base de datos interna de pérdidas cuya consecución viene definida de un proyecto precedente y constituye el cimiento para el progreso de la metodología propuesta.
- Promover proyectos de capacitación que permitan generar una adecuada cultura del riesgo operacional y del uso de técnicas y programas de complemento para el análisis y simulación de los riesgos en virtud de superar la desventaja atribuible a los modelos de medición avanzada del riesgo operacional.
- Generalizar la metodología propuesta al resto de la banca comercial cubana para establecer una adecuada solvencia mediante un requerimiento de capital más sensible al riesgo de las operaciones bancarias que agreden la estabilidad general del sistema bancario nacional.
- Proponer al Banco Central de Cuba, al Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana y a la Sociedad de Banca y Finanzas de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba continuar con este tema en futuras investigaciones con el propósito de perfeccionarlo.

Bibliografía

BCC (2006). Instrucción No. 36. Reglamento para la adecuación de capital. Banco Central de Cuba. La Habana: Oficina de Supervisión Bancaria.

BCC (2006). Instrucción No. 39. Normas para el otorgamiento, control y recuperación de los financiamientos. Banco Central de Cuba. La Habana: Oficina de Supervisión Bancaria.

BCC (2012). Instrucción No. 1. Normas del Sistema de Control Interno para el Sistema Bancario y Financiero. Banco Central de Cuba. La Habana: Oficina de Supervisión Bancaria.

BCC (2015). Instrucción No. 3. Norma de capital para las instituciones financieras. Banco Central de Cuba. La Habana: Oficina de Supervisión Bancaria.

BCC (2018). Instrucción No. 1. Normas sobre la gestión integral de riesgos. Banco Central de Cuba. La Habana: Oficina de Supervisión Bancaria.

Bedoya, D. A. (2009). Propuesta para el modelamiento del riesgo operativo en una entidad financiera. Tesis de maestría en Ingeniería Administrativa. Universidad Nacional de Colombia, Medellín.

Borrás, F. (2013). *La banca comercial: productos y servicios.* La Habana: Editorial Félix Varela.

Borrás, F. y Robaina, A. (2012). La gestión del riesgo operacional: un estudio en los bancos comerciales cubanos. *COFIN Habana*, (1), 99-110.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2001). *El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea. Documento Consultivo.* México: Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA).

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2017). Resumen de las reformas de Basilea III. Basilea: BIS.

Contraloría General de la República (2011). Resolución No. 60. Gestión y Prevención del Riesgo. La Habana, Cuba.

Cruz, M. (2002). *Modeling, Measuring And Hedging Operational Risk*.

Cruz, M. A. (2017): Metodología para la cuantificación de capital económico por riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila.

Escalona, M. (2013). Breve análisis teórico sobre el riesgo operacional. *Revista del Banco Central de Cuba*, 2, 15-20.

Flores, M. (2013). Cuantificación del riesgo operacional mediante modelos de pérdidas agregadas y simulación Monte Carlo. *AnalítiKa, Revista de Análisis Estadístico*, 39-48.

González, M. (2004). Análisis del Nuevo Acuerdo de Capitales de Basilea (BIS-II): Pymes-Risk, Country-Risk y Operational-Risk. Documento de trabajo.

Lee, C. M. (2001). *Measuring and Managing Operational Risk in Financial Institutions*. Singapore: John Wiley & Sons.

Morales, M. I. (2013). VIII Taller de enfrentamiento al delito y reunión del Comité de Prevención y Control del Sistema Bancario Nacional: Disponible en: http://www.bc.gob.cu/anteriores/RevistaBCC/2012/Revista%20del%20BCC%20No_2/Taller%20de%20Lucha%20contra%20el%20Delito.htm

Nieto, M. A. (Mayo de 2005). El tratamiento del riesgo operacional en Basilea II. *Estabilidad Financiera*, 8, 165-185.

Rustagi, K. P. (1983). Determination of sample size in simple random sampling. *Forest Science*, 29, 190-192.

Shevchenko, P. and Donnelly, J. (2005). Validation of the Operational Risk LDA Model for Capital Allocation and AMA Acreditation under Basel II. *CMIS Confidential report prepared for Basel II programmed ANZ bank (number 05/132)*. CMIS report.

Siegel, S. (1983). *Diseño experimental no paramétrico.* La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Zadeh, L. (1975). *Fuzzy Sets and their applications to congnitive and decision processes*. London: Academic Press.

CAPÍTULO 12

ESTRATEGIAS DE COBERTURAS DE RIESGO CAMBIARIO EN CUBA. EL PAPEL DE LA BANCA

CURRENCY RISK COVERAGE STRATEGIES IN CUBA. THE ROLE OF BANKING

Estela Gertrudis Espinosa Martínez
Eduardo Mandina Echevarría

Resumen

Las condiciones de economía abierta que aún mantiene el país, obligan a las entidades cubanas que realizan operaciones con el exterior a desenvolverse en este entorno inestable y siempre cambiante de los mercados financieros internacionales, a pesar de lo cual una gran parte de estas entidades no utilizan técnicas de evaluación y coberturas del riesgo cambiario. En este capítulo se presenta una actualización de la situación de las coberturas de riesgo cambiario en las empresas cubanas que realizan operaciones con el exterior. Se determina el nivel de percepción del riesgo por fluctuación de tasa de cambio en las empresas cubanas que realizan operaciones con el exterior, así como la responsabilidad que en el mismo tienen tanto el empresariado como el sistema bancario cubanos. Se concluye con una propuesta de medidas que pueden implementarse para disminuir los gastos que por este concepto tiene el país.

Palabras claves: riesgo por fluctuación tasa de cambio, cobertura de riesgo cambiario, percepción del riesgo cambiario y estrategias de cobertura.

Abstract

The conditions of open economy still maintained by our country obliges Cuban entities that carry out operations with foreign currencies abroad to cope with this unstable and ever-changing environment of international financial markets, despite which, a large part of these entities do not use exchange risk assessment and hedging techniques. This chapter presents an updated situation of the currency risk coverage in Cuban enterprises which operate in the international markets. The work presented bellow determines the level of risk perception due to exchange rate fluctuations in Cuban companies that carry out operations abroad, as well as the responsibility that Cuban business and banking system have in it. It concludes with a proposal of

measures that can be implemented to reduce the expenses that the country has for this concept.

Keywords: *risk due to fluctuation of exchange rate, foreign exchange risk hedging, currency risk perception and hedging strategies.*

Introducción

Este capítulo constituye una actualización de la situación de las coberturas de riesgo cambiario de las empresas cubanas que realizan operaciones con el exterior, a partir de los resultados de trabajos realizados sobre cobertura de riesgo cambiario en la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, en este tipo de empresas.

Mediante entrevistas realizadas a especialistas de finanzas de las empresas, que fueron objeto de los estudios mencionados, se determina el nivel de percepción del riesgo por fluctuación de tasa de cambio, así como la responsabilidad que en el mismo tienen tanto el empresariado como el sistema bancario cubanos.

Finalmente se propone un conjunto de medidas que pueden ser implementadas para disminuir los gastos o las pérdidas que por el concepto de fluctuaciones de la tasa de cambio afectan la economía del país.

Antecedentes

La globalización financiera, entendida como la forma más desarrollada que ha adquirido el fenómeno de la globalización, tiene su génesis en los procesos de desregulación e innovación financiera que sacudieron a los mercados financieros internacionales desde la década de los años ochenta del siglo XX, desregulación que lleva implícita mayor movilidad del capital, con independencia de su desplazamiento en la economía real.

Al mismo tiempo, la innovación y el desarrollo tecnológico, han propiciado la internacionalización de las operaciones financieras, con el consecuente incremento de la volatilidad en los activos financieros y de los riesgos asociados a la misma (Martínez y Cobarrubia, 1997).

El entorno de incertidumbre y volatilidad que ha caracterizado a los mercados financieros internacionales ha condicionado, al mismo tiempo, la innovación financiera en el diseño y utilización de determinadas herramientas por parte de los participantes para minimizar los riesgos al que se encuentran expuestos (Rime y Shrimpf, 2013).

Las decisiones de inversión en instrumentos denominados en moneda extranjera, toman en cuenta las fluctuaciones de la paridad cambiaria, para determinar las tasas de retorno reales. Además de su tasa nominal de retorno, rendirán un monto derivado de la fluctuación cambiaria y de las respectivas

inflaciones, para calcular el riesgo cambiario que representa la inversión en una moneda extranjera.

Desde el colapso del sistema de Bretton-Woods a principios de la década de los setenta, donde se adopta el régimen de libre flotación de las tasas de cambio, así como la intensificación que ha experimentado el comercio internacional, la gestión del riesgo cambiario se ha convertido en actividad estratégica de la gobernanza corporativa (Bartram y Bordnar, 2005).

Adicionalmente al desarrollo de los mercados financieros internacionales, Cuba es uno de los países que más expuesto está a los efectos del riesgo cambiario, debido al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno de Estados Unidos, que impide el poder utilizar el dólar norteamericano en cualquiera de sus transacciones, quedando sometido a un doble riesgo cambiario (Victoria, 2011; Espinosa, 2012).

El problema

Las condiciones de economía abierta que aún mantiene el país obliga a las entidades cubanas que realizan operaciones con el exterior a desenvolverse en este entorno inestable y siempre cambiante de los mercados financieros internacionales, a pesar de lo cual una gran parte de estas entidades no utilizan técnicas de evaluación y coberturas del riesgo cambiario, como una herramienta para tener una gestión financiera eficiente y así lograr la disminución de las gastos o pérdidas financieras generadas por este concepto, además de no contar con un procedimiento que les permita regular la actividad de cobertura del riesgo.

Hay estudios que plantean que casi ninguna de las entidades conoce y aplica las regulaciones establecidas para buscar la disminución de los gastos financieros por fluctuación de tasa de cambio y atribuyen estos problemas a la falta de personal calificado y a la poca oferta del servicio por parte de las entidades bancarias. Esta situación se refuerza con las limitantes que tienen las empresas cubanas para el acceso a los mercados internacionales, así como de las entidades financieras en el acceso a fuentes tradicionales de financiamiento.

En la actualidad no se conoce cuál es la verdadera situación de las coberturas de riesgo cambiario en las empresas cubanas, si se aplican o no, si hay oferta o no, de estos servicios por parte de los bancos.

Esta investigación comenzó a finales de 2015, a partir de una recopilación de los trabajos realizados en empresas cubanas sobre cobertura de riesgo cambiario en la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana desde el 2009, como continuidad de estudios del mismo tipo realizados entre 2004 y 2009. La experiencia y los antecedentes en el tema

indicaban que la administración de riesgo por tasa de cambio era un problema no resuelto para las entidades cubanas que realizan operaciones con el exterior.

A lo anterior, hay que agregar los continuos cambios en el entorno financiero para las empresas cubanas en el periodo entre 2009 y 2015, entre los que se pueden señalar el agravamiento del impacto de la crisis financiera internacional, el reforzamiento de la centralización de la liquidez en divisas en los órganos de dirección de la economía y ministerios, así como el agravamiento del bloqueo económico impuesto por Estados Unidos al país, lo que apunta a la necesidad de actualizar la situación de estas coberturas en las empresas cubanas, para promover esta práctica financiera en la gestión empresarial.

A continuación se presenta una actualización de la situación de las coberturas de riesgo cambiario en las empresas cubanas que realizan operaciones con el exterior.

Diagnóstico de la situación actual de las coberturas de riesgo cambiario

Mercado internacional de divisas

El mercado internacional de divisas es aquel donde tiene lugar las transferencias de fondos monetarios entre países, para lo cual esos fondos deben convertirse de la moneda del país de origen a la del país receptor (Mishkin, 2008). Tiene la función de facilitar los cambios de las monedas necesarias para liquidar operaciones financieras y no financieras entre países. La relación de intercambio entre las monedas viene dada por el tipo de cambio que representa el precio de la moneda de un país según la moneda del otro.

Al mismo tiempo, el mercado de divisas constituye el mercado base de los demás mercados financieros, pues los activos financieros que operan en los otros mercados se expresan, en última instancia, en divisas. El precio que opera en este mercado es el tipo de cambio y su volumen de negociación es extremadamente mayor que el de los demás mercados.

El mercado de divisas, también conocido como *forex* (*foreign exchange market*), es el mercado financiero más rápido, más líquido y de mayor crecimiento en el mundo financiero moderno, medido por el gran volumen de transacciones diarias que en este se efectúan mediante la utilización cada vez más creciente de los sistemas automatizados de contratación. Los mercados mundiales de divisas más importantes se ubican en Reino Unido, específicamente en Londres, Estados Unidos, Japón y Singapur. Este mercado no está limitado a una localización física concreta. Se trata de un mercado extremadamente operativo que funciona las 24 horas del día, donde se realizan

operaciones al por mayor, cotizando las principales divisas que operan en el mundo.

Se ha tomado, de acuerdo con la literatura especializada consultada, el concepto de divisas como la moneda distinta a la emitida por una nación determinada (Rhiel y Rodríguez, 1988; Saíz, 1986; Colectivo de autores, 2001).

Existen las divisas convertibles, las que exigen que la moneda nacional pueda ser comprada o vendida libremente en el mercado por monedas extranjeras. Una divisa es libremente convertible cuando no presenta restricciones en cuanto a realizar cualquier pago con ella, no exista discriminación geográfica y lo anterior pueda efectuarse desde el punto de vista interno o externo tanto por residentes como por no residentes, tal y como lo ha permitido el proceso de globalización financiera.

Sin embargo, las divisas no convertibles no tienen esta condición y por lo tanto se convierten en barreras para el comercio, pues no cuentan con una potencialidad productiva, estabilidad interna en el país, buena situación en la balanza de pagos con excedentes considerables y consistentes (Rhiel y Rodríguez, 1988).

De unas 170 monedas existentes solo hay 13, desde la implantación del euro, que cumplen con las condiciones básicas para moverse de un extremo a otro del planeta y ser unidad de cuenta en todo el mundo con poder liberatorio universal para cobros y pagos, que son las llamadas *divisas convertibles* (Nicole Roldán, 2018).

Tasa de cambio. Riesgo por tipo de cambio

El tipo o tasa de cambio entre dos divisas es la tasa o relación de proporción que existe entre el valor de una y la otra. Esta tasa es un indicador que expresa cuántas unidades de una divisa se necesitan para obtener una unidad de la otra. El precio al que una de las divisas es negociada respecto a otra en el *Foreing Exchange Market* (Rhiel y Rodríguez, 1988).

En el mercado de divisas se toma en consideración el elemento temporal, diferenciando el mercado al contado (*spot market*), caracterizado por la entrega con dos días hábiles de plazo como máximo, de las divisas objeto de las transacciones, del mercado a plazo (*forward market*), caracterizado por la entrega diferida de las divisas, con un periodo de diferimiento superior a los dos días hábiles. El tipo de cambio al que se intercambian las divisas en cada uno de estos mercados se le denomina precio *spot*, en las operaciones al contado del primer caso, y precio *forward* para las operaciones a plazo *outright* del segundo.

En un determinado momento, las tasas deben tener cierta proporción entre sí, de lo contrario, cuando el precio o cotización de determinadas monedas difieren en los diferentes mercados, los agentes del mercado en aras

de aprovechar la oportunidad, compran la divisa más barata con el objetivo de venderla más cara y obtener ganancia en la operación. Ese fenómeno se denomina *arbitraje*, que puede ser definido como la "compra y venta simultánea de monedas extranjeras en búsqueda de una ganancia" por diferencias de precios en diferentes mercados, dado el carácter internacional del mercado cambiario (Kozikowski, 2007: 135).

Existen un grupo de teorías que sustentan la formación de las tasas de cambio mediante la explicación de las diferencias que ocurren entre la oferta y la demanda de una determinada moneda y que a la vez pretenden proporcionar predicciones al respecto, en función del movimiento de capitales a través de la inversión, especulación, arbitraje y el comercio internacional, donde son claves las tasas de interés del dinero y los precios de las mercancías (Mascareñas y Diez de Castro, 1994; De Con, 2016).

El riesgo de cambio o riesgo cambiario se define como la variabilidad de los valores de los activos, pasivos o ingresos en términos reales y de la moneda nacional o de referencia para la empresa, como consecuencia de variaciones no anticipadas del tipo de cambio (Levi, 1997).

Por lo general se acepta que los movimientos imprevistos del tipo de cambio modifican los flujos de efectivo esperados, al alterar el valor de los ingresos obtenidos en moneda local y el costo de los insumos en moneda extranjera. Sin embargo, los efectos de la exposición también afectan las exportaciones, importaciones y fuente de sus insumos. Es por esto que se afirma, que, en un ambiente incierto y globalizado, las empresas, sin importar su ubicación, tamaño y actividad, son perturbadas por los efectos de las variaciones imprevistas de la paridad cambiaria (Martínez, 1999).

Investigadores cubanos también se afilian a la definición de riesgo cambiario cuando la empresa dispone de activos o contrae obligaciones denominadas en divisas extranjeras o cuando suscribe contratos para afrontar pagos o recibir ingresos en divisas (González, 2002; De Con, 2016). Aceptan la relación del riesgo cambiario con la posición competitiva de la empresa, ya sea en su mercado doméstico o en mercados internacionales, más evidente en estos últimos.

Exposición al riesgo cambiario y coberturas

Atendiendo a la literatura consultada, la exposición cambiaria se refiere a la sensibilidad de los activos-pasivos y los ingresos de la empresa expresados en el valor real de la moneda nacional a las variaciones no anticipadas del tipo de cambio (Levi, 1997).

Las primeras investigaciones sobre la exposición al riesgo cambiario se centraron en la determinación de la exposición del flujo de efectivo y valor de las firmas ante movimientos inesperados del tipo de cambio. La mode-

lación de esta interrelación descansa en determinar la elasticidad del flujo de efectivo ante las variaciones no anticipadas del tipo de cambio, ya que las definiciones de exposición al riesgo cambiario son convergentes (Adler y Dumas, 1984; Allayannis y Ofek, 1998; Flood y Lessard, 1986).

Dada la característica de las economías modernas de inestabilidad e incertidumbre se hace necesario enfocar, desde una óptica más amplia, las decisiones bajo condiciones inciertas, buscando un mejor acercamiento a los procesos de decisión en condiciones de incertidumbre (Gil, 2005).

En los últimos tiempos ha cobrado relevancia el uso de modelos no numéricos, mediante el uso de la matemática de la incertidumbre y la teoría de los efectos olvidados, como una metodología emergente en el análisis e identificación de la exposición del riesgo (Álvarez y Avilés, 2014).

Existen reconocidos trabajos para determinar el perfil de exposición cambiaria y su cobertura a través de una muestra formada por 100 empresas no financieras y cotizadas en el mercado bursátil español durante el periodo de 2004 a 2010, donde se resalta no solo la utilización de productos derivados como la práctica más habitual, sino del endeudamiento en divisa, como forma de cubrirse de las fluctuaciones de las tasas de cambio (Vivel, Lado y Fernández, 2016).

Reconocido por la mayoría de los autores, ya sea como el carácter sistemático y de proceso que tiene la gestión de la exposición al riesgo, donde se debe identificar y evaluar sus efectos y, posteriormente, seleccionar y desarrollar la técnica más apropiada de cobertura, o como proceso interactivo donde se distinguen dos etapas: identificación y diseño de cobertura, o como un proceso concatenado de actividades que permite llegar a un resultado que consta de tres fases: identificación, medición y cobertura (Wallace, 1998; Geissler, 1985; Jegher, 1999), la gestión de riesgo cambiario debe formar parte de la planificación estratégica de las empresas.

La exposición al riesgo de cambio aparece ligada a un gran número de operaciones como, por ejemplo, exportaciones, importaciones, préstamos en divisas, inversiones directas en el extranjero, entre otras. A su vez, esta exposición puede originarse de diversas formas que, en síntesis, pueden clasificarse en tres categorías (Mascareñas y Diez de Castro, 1994):

- Exposición de traslación (contable), también conocida como de conversión.
- Exposición de transacción o "transaccional".
- Exposición económica.

La llamada "exposición contable", también llamada de traslación o conversión, responde a la necesidad de expresar en moneda nacional los estados financieros en lo concerniente a las operaciones internacionales expresadas en divisas.

La llamada "exposición transaccional", está más relacionada con los flujos financieros denominados en divisa extranjera no vencidos, tanto de cobros como de pagos, así como los efectos que sobre estos flujos tienen las variaciones de las tasas de cambio.

La exposición económica es la relativa a las variaciones que puede sufrir el valor de una empresa (medido como el valor presente de los flujos de caja futuros) como consecuencia de las fluctuaciones en los tipos de cambio. El cálculo de los posibles efectos de las variaciones de las tasas de cambio en el valor de una empresa puede entenderse mejor una vez analizados los flujos de caja futuros en las diferentes monedas (Shapiro, 1992).

Las entidades pueden asumir diferentes comportamientos ante el riesgo cambiario que puede ser neutral, contraria o de asunción.

Una *actitud neutral* cuando acepta los riesgos cómo y dónde se generan y no asumen la cobertura de riesgos como una estrategia necesaria. Una *actitud contraria*, propia normalmente de la mayoría de empresas con importantes riesgos de flujos de operaciones no vencidos en moneda extranjera donde debe buscarse un equilibrio costo beneficio sin afectar la competitividad de la empresa. El involucrarse en esos riesgos no debe acarrear otro tipo de riesgos. Una *actitud de asunción*, cuando la variable expuesta a riesgo da como resultado ganancias en vez de pérdidas. Es cuando se dice que el riesgo es asumido voluntariamente y se busca sacar provecho de la posición (Costa y Font, 1995; González del Cueto, 2002).

Cualquiera de estas posiciones debe ser el resultado de un análisis minucioso del entorno para saber cómo reaccionar ante posibles eventualidades. Una actitud neutral es aconsejable cuando los riesgos son pequeños o poco significativos, cuando las ganancias o pérdidas derivadas de los movimientos del entorno puedan compensarse unas con otras. La actitud frente al riesgo son decisiones de la administración empresarial donde puede resultar no cubrirse o cubrirse total o parcialmente. Decisiones que se revisan periódicamente dependiendo de la exposición al riesgo de la empresa y se fundamentan y apoyan con personal e instituciones especializadas (Espinosa, 2012).

Se puede entender las coberturas como la gestión del riesgo, donde las entidades de forma sistemática toman posiciones que le permiten protegerse contra movimientos adversos en la tasa de cambio y se concreta en acciones que pueden realizar las empresas, a partir de instrumentos financieros que están presentes en el mercado financiero o de medidas internas que están relacionadas con la planificación financiera.

En cualquier caso, cubrir un riesgo significa transferirlo a un tercero, lo que implica un costo para la empresa por el pago de una prima o contraprestación por adelantado a la entidad que asume ese riesgo, la que ha de estar preparada para ello, contando con una estrategia de control de riesgo y suficiente capital (González del Cueto, 2002).

Son muchas las estrategias de riesgo por tipo de cambio que existen y se pueden clasificar en estrategias internas y estrategias externas, estas se definen después de haber identificado y evaluado cada riesgo.

Estrategias de cobertura internas o naturales

Estas son estrategias que lleva a cabo la empresa internamente sin necesidad de tener que utilizar factores externos que puedan encarecer las operaciones de cobertura. Pueden ser tantas como sea capaz de generar la empresa.

Entre las estrategias internas más conocidas se encuentran (Costa y Font, 1995):

- *Precompra o preventa de moneda extranjera al contado:* se trata de comprar las divisas necesarias en el mercado *spot* y así evitar la incidencia de las futuras fluctuaciones de las tasas de cambio.
- *Transferencia del riesgo a terceros:* la estrategia consiste en que una de las partes transfiere el riesgo a la otra, lo que se puede hacer cerrando las negociaciones en la moneda nacional y no en moneda extranjera, transfiriendo así el riesgo.
- *Modificación temporal de los pagos:* consiste en anticipar o atrasar los pagos en dependencia de lo que se espera que haga la divisa. Esto debe realizarse sin afectar las fechas de vencimiento de los pagos y con un profundo conocimiento del mercado.
- *Cobertura estructural:* consiste en compensar cobros y pagos o activos y pasivos de cada moneda.

Estrategias de coberturas externas o artificiales

Consisten en la utilización de diversos productos desarrollados en los mercados de derivados financieros y que son ofertados por instituciones financieras, denominados *instrumentos financieros derivados* (Diez de Castro, 1994). Las operaciones con estos instrumentos son más complejas que las estrategias internas en cuanto a comprensión y costo, por lo que no se encuentran al alcance de todas las entidades.

Los instrumentos derivados son acuerdos bilaterales cuyo valor depende de otro activo, al que se le denomina *subyacente*. Es precisamente esta dependencia la que les introduce cierto nivel de complejidad.

Dentro de los mercados derivados es posible distinguir entre instrumentos derivados que se negocian en mercados oficiales organizados y en mercados no organizados u OTC (*over the counter*).

Los mercados organizados presentan una serie de características tales como la tipificación o normalización de los contratos, el aseguramiento de

las liquidaciones mediante la cámara de compensación, la transparencia de las cotizaciones, el régimen de garantías, la liquidación gradual y final de las diferencias. Entre los instrumentos que se cotizan en estos mercados se encuentran los futuros y las opciones sobre divisas.

En tanto, los mercados no organizados u OTC incumplen las características anteriores, donde las dos partes contratantes fijan en cada caso los términos contractuales de las operaciones convenidas entre ellos. Los instrumentos que se negocian son los *forwards*, *swaps*, *cap*, *floor*, *collar*, entre otros.

La utilización de los productos derivados, desde hace años, está muy extendida en el mundo empresarial, atendiendo a la encuesta realizada por el International Swaps and Derivatives Association (ISDA), durante el 2008, el 94 % de las empresas que forman parte del Fortune Global 500 utilizaba productos derivados para la gestión del riesgo, destacando los de divisas (93,6 %) y los de tipo de interés (88,3 %) (Vivel, 2010).

Asimismo, en el ámbito académico también existen pruebas de la popularidad de los productos derivados en la cobertura del riesgo cambiario en un trabajo realizado en 2003 con 48 empresas en diferentes continentes, donde un 45,2 % usaba productos derivados para la cobertura del riesgo cambiario, un 33 % para el riesgo de tipo de interés y un 10 % para el riesgo de *commodity* (Vivel, 2010).

Síntesis de los trabajos realizados sobre coberturas de riesgo cambiario en las empresas que fueron objeto de investigación para el periodo de 2009 a 2015

El punto de partida de este trabajo es la síntesis crítica de estudios realizados en Cuba desde el 2004 al 2009, bajo la tutoría de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, sobre cobertura de riesgo por variación de tasa de cambio (Rodríguez, 2009), el cual tomó como base 11 investigaciones que se realizaron durante este periodo sobre las coberturas de riesgo cambiario en empresas cubanas que realizaban operaciones con el exterior. En el estudio se concluyó, que es frecuente que las organizaciones cubanas expuestas al riesgo cambiario no cubran sus posiciones a futuro dejando escapar importantes montos de efectivo, elemento que disminuye la eficiencia en la administración de sus recursos.

En el trabajo señalado se resumen una serie de insuficiencias:

- No se emplean estrategias para cubrir el riesgo de tipo de cambio en las operaciones que se realizan, lo que trae consigo que se obtengan pérdidas por la exposición a este riesgo.
- Escasa variedad de instrumentos de cobertura ofertados por las instituciones financieras bancarias.

- No sistematización de las estrategias de cobertura por parte de las entidades cubanas.
- Escaso empleo de las coberturas internas para la gestión del riesgo cambiario.

Las causas más importantes de la no aplicación de coberturas por las empresas son (Rodríguez, 2009):

- Existen limitantes que dificultan la gestión de cobertura en el país.
- No existe un departamento encargado de la gestión del riesgo en las entidades.
- No se aprovechan de manera adecuada los medios con que se cuentan para el estudio del mercado.
- Las entidades no cuentan con personal capacitado en materia de administración de riesgos.

Del 2009 al 2015 el estudio del riesgo por variación de tasa de cambio en Cuba ha ido en aumento, en el 2011 se confirmó que se mantenían las insuficiencias señaladas por Rodríguez Collado respecto a las coberturas de riesgo cambiario y se reafirma la necesidad de preservar la disciplina financiera (Victoria, 2011), tomando en cuenta las normas para las operaciones con el exterior (BCC, 2007).

Para actualizar la situación de las coberturas hasta 2015 se seleccionó una muestra intencional de 32 trabajos de tesis que abarcan el periodo de 2009 al 2015, realizados bajo la tutoría del departamento de Finanzas de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de Universidad de La Habana, de los cuales 24 son en opción del título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, el resto en opción a la Maestría en Finanzas.

De los 32 trabajos se seleccionaron para esta investigación 23 ya que nueve corresponden a investigaciones sobre cobertura de riesgos de los bancos y no es objetivo del trabajo profundizar en las coberturas de estos. Los 23 trabajos corresponden a operaciones de importaciones en 16 casos y el resto fue de exportaciones en 18 empresas, que abarcan sectores como la aviación, las comunicaciones, industria alimentaria, de bebidas, farmacéutica, la importación de metales, de bienes de consumo, productos químicos y la industria azucarera.

Los trabajos seleccionados continuaban confirmando para el periodo del 2011 al 2015 lo concluido tanto por Rodríguez (2009) como por Victoria (2011), lo que reafirma la pertinencia de profundizar en la situación que tienen las entidades cubanas que realizan operaciones con el exterior, respecto al riesgo por tasa de cambio.

Las estrategias de coberturas para la administración de los gastos financieros por variación de tasa de cambio más recomendadas de los trabajos revisados fueron de tipo externo y el *forward* de divisas en un 65 % de los

casos, donde los costos de la contratación de las posibles coberturas no formaron parte de los análisis, ni el carácter sistemático de la exposición al riesgo, ya fuera en operaciones de importación como de exportación.

Por otro lado, el Banco Central de Cuba ha autorizado a un conjunto de instituciones financieras cubanas a ofertar servicios de cobertura de riesgo de tipo de cambio y de tipo de interés, entre las que se encuentran la mayoría de las casas financieras y bancos que operan en el país, a través de sus objetos sociales y de regulaciones jurídicas mediante resoluciones. Un resumen de estas se muestra a continuación.

En la restructuración del sistema bancario en Cuba, el Banco Central de Cuba emitió legislaciones como la Resolución 26/1999: "Lineamientos de la política de créditos en divisas, riesgos cambiarios y tasas de interés" (BCC, 1999), la que inicia y establece el carácter obligatorio de todas las empresas que realizan actividades de comercio exterior, de administrar sus exposiciones a riesgos, así como de aplicar todas las medidas que contribuyan al cumplimiento de este objetivo.

Años después entra en vigor la Resolución 1/2004 del Banco Central de Cuba sobre "Lineamientos de la política financiera para las operaciones con el exterior", donde se establecen medidas de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas para la cobertura de riesgos cambiarios (BCC, 2004). Es bueno señalar que esta resolución vincula las coberturas cambiaras con el proceso de contratación de las operaciones con el exterior.

El instrumento jurídico más reciente emitido por el Banco Central de Cuba es la Resolución 20/2007, la cual aborda las normas para las operaciones financieras con el exterior (BCC, 2007). En el contenido de esta regulación, están presentes las mismas medidas que se plantean en la Resolución 1/2004, precisando que son los bancos cubanos los que pueden tener acceso al mercado internacional de divisas y a los bancos extranjeros (BCC, 2004).

Con la información obtenida de los trabajos se concluye realizar un diagnóstico tanto a las empresas con la necesidad de administrar el riesgo por tasa de cambio, como a los bancos, con la oferta o no de servicios de coberturas de tipo externas para satisfacer las necesidades de las empresas. Los bancos para la entrevista son los que centralizan las operaciones con el exterior de las empresas seleccionadas.

Bases para el diagnóstico de las coberturas de riesgo cambiario en empresas y bancos que realizan operaciones con el exterior

Para llevar a cabo el diagnóstico se diseñó una entrevista a realizar a los ejecutivos, especialistas financieros principales y de comercio exterior, tanto de las empresas como de los bancos seleccionados. Se decidió el método de la entrevista para obtener la información deseada, debido a que esta posibilita

la participación directa del entrevistador con el entrevistado mediante una conversación planificada, donde se puede establecer un ambiente comunicativo dirigido a los fines investigativos.

Estas entrevistas están diseñadas según la guía metodológica expuesta en el trabajo "La encuesta y la entrevista en la investigación educativa" (Castellanos, 1998). Atendiendo a esta guía, la entrevista se puede clasificar como semiestandarizada e individual, ya que a pesar de que la entrevista tiene una estructura determinada, en el momento de su realización el entrevistador tiene la flexibilidad de cambiar el orden y el lenguaje para hacer más fluido el proceso y obtención de la información (Mandina, 2018).

Preguntas para las entrevistas a las empresas

1. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la administración financiera para la variación por tasa de cambio?
2. ¿Conoce si en su entidad se ha realizado algún trabajo de carácter académico con el tema de variación de tipo de cambio?
3. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre las estrategias financieras internas o externas para administrar la variación de tasa de cambio?
4. ¿Cuántas veces que se han utilizado alguna de las estrategias financieras internas o externas?
5. ¿La entidad ha pedido asesoramiento al banco con el que trabaja con el objetivo de poder administrar la fluctuación por tasa de cambio?
6. Se han aplicado algunas de las siguientes acciones por la empresa para administrar el riesgo por tipo de cambio, como parte alguna estrategia para disminuir los gastos financieros:
   a) Tener un papel más activo en la detección y administración del riesgo por tasa de cambio.
   b) Utilización del procedimiento para la administración del riesgo cambiario propuesto por la Facultad de Contabilidad y Finanzas de La Habana para evaluar la conveniencia de utilizar las estrategias interna y externa, así como de otras incluidas en la literatura financiera, a partir de los resultados de la aplicación de este.
   c) Enfatizar en la importancia del estudio del mercado tanto por el análisis técnico como por el fundamental para llevar a cabo estrategias de coberturas adecuadas.
   d) Mantenerse informados con relación a los mercados y los movimientos de los tipos de cambio.
   e) Mantener una escuela continua de superación del personal encargado de la administración de los riesgos a través de cursos, entrenamientos, entre otros.

f) Aplicar en la medida de las posibilidades sin afectar a la economía nacional, la utilización de estrategias internas, valorando en medida de costos-beneficios están son más factibles que las externas.
g) Establecer condiciones que faciliten la aplicación de estrategias de cobertura de riesgo de tipo de cambio internas antes que las externas a la hora de realizar negociaciones y firmar contratos con proveedores.
h) Conocer y explotar al máximo las diferentes alternativas de cobertura por la variación de los tipos de cambio que ofrece el entorno nacional.
i) Establecer una política en la empresa para las operaciones que se deben cubrir con coberturas para minimizar o eliminar los gastos por este concepto.
j) Realizar auditorías internas al registro contable de las cuentas de ingresos y gastos financieros por fluctuación de tasa de cambio con el objetivo de detectar cualquier irregularidad.

Las preguntas a las empresas están encaminadas, en primer término, a despejar algún conocimiento teórico del especialista entrevistado sobre el tema, y, en segundo lugar, poder determinar si el especialista sabe de algún antecedente de trabajos realizados sobre este tema en su entidad. A continuación se debe profundizar en el conocimiento sobre algún método de cobertura concreto y si se ha utilizado. Una vez despejada esta primera parte es importante determinar si la empresa ha solicitado algún tipo de asesoramiento en el tema y, para concluir, lo que constituiría uno de los objetivos fundamentales de la entrevista, al igual que la utilización de coberturas, que es determinar el grado de aplicación de las recomendaciones fundamentales dejadas por los trabajos académicos tratados.

Preguntas para las entrevistas a los bancos

Dentro de la cartera de servicios que ofrece el banco para las empresas:

1. ¿Conoce la Resolución 20/2007 de Banco Central de Cuba y la función que desempeña el banco respecto a esta regulación?
2. ¿Cuáles son los tipos de coberturas que ofrecen y cuáles son los procedimientos para la instrumentación de estas, así como los requisitos necesarios para su solicitud y contratación?
3. Cantidad de cobertura contratadas en los últimos dos o tres años.
4. ¿Cuál sería su consideración de por qué no se están contratando coberturas por las empresas?

   En caso de no ofertar coberturas:
5. ¿Cuáles son las razones por las cuales estos servicios no se ofertan?

Las preguntas a los bancos están encaminadas, en primer término, a despejar el conocimiento sobre regulaciones y principales legislaciones es-

tablecidas por el Banco Central de Cuba sobre el tema, y, en segundo lugar, poder determinar cuáles son las cuberturas ofertadas, su procedimiento y requisitos de contratación; a continuación se debe conocer la cantidad coberturas realizadas y en el caso de que el número sea significativamente bajo, conocer las consideraciones de los especialistas bancarios sobre esta situación. La segunda parte de la entrevista está encaminada a determinar las causas de la no aplicación de las coberturas por el banco.

En las investigaciones seleccionadas para esta investigación se afirma la existencia de ofertas de coberturas externas por cada institución bancaria, de lo que no se tiene ningún documento oficial al respecto ni evidencia práctica, lo que motivó a precisar la información en las entrevistas.

Resultado del diagnóstico a las empresas

Luego de aplicar la entrevista en las empresas se diseñaron escalas de tipo Likert en cinco posiciones (Ramos, 2014) para evaluar los resultados de cada pregunta. A partir de la aplicación de estas escalas se construye una matriz que refleja por filas las empresas y por columnas los índices Likert por pregunta. Además, por cada columna se calculó la media y la moda donde procedía. El resultado por filas en esta matriz da un ordenamiento de las empresas de mayor a menor o viceversa, lo que no dice mucho dada la heterogeneidad de la escala.

Tabla 12.1. Escalas de tipo Likert

Objeto de la pregunta/escala	Preguntas 1 y 3	Preguntas 2 y 4	Pregunta 5	Pregunta 6
	Nivel de conocimiento	Respuesta	Frecuencia	Cantidad de recomendaciones aplicadas
1	Muy Bajo	No	Nunca	1 a 3
2	Bajo			
3	Medio		A veces	5 a 6
4	Medio Alto			
5	Alto	Sí	Frecuentemente	8 a 10

Sin embargo, un primer corte analítico por columnas ofrece como resultado el comportamiento de las empresas por pregunta según la escala Likert anterior.

Del total de las 18 empresas, fueron entrevistadas 15 para un 83 % del total, lo que es representativo de la selección. Las tres que no pudieron ser entrevistadas fue por disolución y reorganización.

El 66 % de los entrevistados posee un nivel medio de conocimiento de Administración Financiera sobre la variación de tasa de cambio. Al menos tienen presente la utilización de flujos de caja y algún que otro control sobre la tasa de cambio. Sin embargo, el 73 % tiene muy bajo conocimiento sobre estrategias internas y externas para administrar la variación de la tasa de cambio, lo que denota el poco interés de los entrevistados en saber cómo poder accionar sobre el tema.

El 67 % de las empresas no conocen o no reconocen que se hayan realizado investigaciones o trabajos académicos en estas. El 73 % nunca ha utilizado ningún tipo de cobertura ni las diseñadas en las investigaciones ni anticipadas por ellos. Es importante señalar que el 17 % que al menos utilizó algún tipo de cobertura, fue debido a la experiencia y habilidades de los especialistas y las mismas fueron de tipo interna, en su mayoría al amparo de regulaciones como la Resolución 347/13 del Ministerio de Finanzas y Precios (Ministerio de Finanzas y Precios, 2013).

El 73 % de las entidades no ha pedido ningún asesoramiento sobre el tema a los bancos donde realizan las operaciones, aunque es de destacar que el 17 % que manifestó haber solicitado asesoramiento a los bancos, expresaron que los bancos no mostraron sugerencias que pudieran ser utilizadas.

El 80 % de las empresas solo ha aplicado de una a tres de las acciones recomendadas en los estudios, que de manera general coinciden con actividades exigidas a las empresas de comercio exterior (Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, 2014).

Atendiendo a los resultados de esta primera aproximación de las entrevistas por preguntas se procede a un análisis por empresa con el objetivo final de clasificarlas por niveles de percepción del riesgo por tipo de cambio. Para ello se estableció tres niveles: alto, medio y bajo. El nivel alto correspondería a los que tienen percepción, el medio para los que tienen poca y el bajo para los que no tienen.

Para diseñar una escala que refleje de manera acertada las propias entrevistas, en primer lugar, se determinaron concentrar las preguntas en tres grupos, teniendo en cuenta su escala de clasificación tipo Likert:

- Primer grupo. Preguntas 1 y 3: los resultados para este grupo se obtienen a partir de un promedio ponderado que será de 0,40 para la pregunta 1 y la pregunta 3 de 0,60.
- Segundo grupo. Preguntas 2 y 5: la evaluación de este grupo toma como referencia los puntos obtenidos en cada pregunta en la escala Likert inicial y como son dicotómicos no se ponderan (Tabla 12.2).
- Tercer grupo. Preguntas 4 y 6: al igual que las preguntas anteriores se evalúan teniendo en cuenta los puntos de la escala Likert original (Tabla 12.3).

Tabla 12.2. Escala de evaluación de las preguntas 2 y 5

Evaluación	Alta	Media	Baja
Puntos	10	6	2

Tabla 12.3. Escala de evaluación de las preguntas 4 y 6

Evaluación	Alta	Media	Baja
Puntos	10	6	2

Una vez obtenidos los resultados se determinaron las condiciones para agrupar las empresas según los niveles de percepción, auxiliados por un promedio de ponderación asignado a cada grupo: 0,20 para el primer grupo, 0,30 para el segundo y 0,50 para el tercero, así quedan redefinidos los niveles de percepción (Tabla 12.4).

Tabla 12.4. Condiciones a cumplir para los distintos niveles de percepción

Requisitos a cumplir	Preguntas	Niveles		
		Alto	Medio	Bajo
Promedio ponderado (X)	1 y 3	4 < X	3 < X < 3,9	1 < X < 2,9
Calificación	2 y 5	Alta	Media	Baja
	4 y 6	Alta	Media	Baja

De la agrupación de las entidades según la percepción del riesgo por tasa de cambio se obtuvo como resultado que ninguna de las entidades se puede afirmar que tengan percepción de riesgo por tasa de cambio, con excepción de tres que reflejaron un nivel medio, que según la escala es poca percepción.

Como valoración general de los resultados de las entrevistas aplicadas a las empresas se puede resumir que existe un nivel muy bajo de la percepción del riesgo por fluctuación de la tasa de cambio en las empresas cubanas seleccionadas.

Al mismo tiempo se concluye que la posición neutral ante el riesgo cambiario de las empresas cubanas responde más a la incompetencia que a un estudio consciente del riesgo cambiario (Espinosa, 2014).

Resultado del diagnóstico en los bancos

Sobre las instituciones financieras bancarias se confirmó que la información reflejada en los trabajos revisados, referida a la oferta de coberturas para el riesgo cambiario por parte de estas instituciones, carece de actualidad desde hace una década como mínimo, lo que ha podido distorsionar el análisis de cobertura de riesgo por tipo de cambio en el país.

Es por eso que la entrevista particularizada a los bancos puede despejar la veracidad de esta información. En esta ocasión no se consideró necesario hacer una evaluación por puntos, porque en esencia la entrevista está dirigida a conocer si los bancos aplican o no las coberturas y profundizar sobre las causas de la no aplicación.

Luego de realizar todas las entrevistas puede decirse que no hay oferta bancaria de coberturas a la que puedan acudir las empresas en cualquier circunstancia, ya que los bancos solo refieren coberturas para contratos puntales y productos específicos que cotizan en bolsa como azúcar, níquel y petróleo.

Los bancos manifiestan que a pesar que la contratación de coberturas es un servicio que tienen dentro de su objeto social, no se oferta ni se realiza, debido a que existe una alta concentración de la liquidez a nivel de país. Además, los bancos no cuentan con fondos para poder contratar las coberturas, así como para la salida directa al mercado internacional.

Asimismo, manifiestan los bancos que tampoco es posible la contratación de coberturas entre bancos, que incluso, aun cuando pudieran ser ofertadas, estas son más costosas que la propia pérdida que puede querer cubrir la empresa. Las coberturas que fueron ofertadas en años anteriores, a principios de siglo, cuando los bancos tenían acceso más amplio y sistemático a corresponsales internacionales, también eran limitadas a determinadas operaciones y con altos niveles de aprobación.

Las medidas que han llevado al control de la liquidez en el país en estos momentos, así como la eliminación de las cuentas en divisas convertibles para las empresas según la Resolución No. 65/2003 del Banco Central de Cuba, dificulta el cumplimiento de lo establecido en la Resolución No. 20/2007 del Banco Central de Cuba, en lo que respecta en la implementación de coberturas externas.

Esta situación de los bancos se viene manifestando desde hace años, reflejado por investigaciones que en el 2011 determinaron algunas causas tanto en el orden interno como el externo, que ya les dificultaban la utilización de instrumentos de coberturas (González-Cueto, 2011).

En el orden interno se señalaban la falta del nivel de capacitación adecuado, la escasa promoción y oferta de productos de cobertura adecuados a las características de la empresa, así como la falta de prioridad a la aplicación de coberturas.

En el orden externo se señalaban las limitaciones al mercado internacional, los altos montos exigibles como mínimo para el acceso a la cotización, la falta de promoción y poca demanda.

En cuanto a las dificultades anteriores, el banco mantiene una actitud pasiva, a pesar de tener conocimiento de estas, tanto en el orden interno como externo y los riesgos que actualmente enfrentan, ya sea por variación

de tipo de cambio como por variación de tasa de interés. A pesar del marco legal obligatorio establecido a tales efectos, de la letra de la regulación a su implementación y exigibilidad ha existido una gran diferencia (González-Cueto, 2011).

Conclusiones

A pesar de la crisis financiera internacional, lejos de mejorar la administración financiera por tasa de cambio, ha ido en retroceso al punto de estar en una situación crítica, ya que existe muy baja percepción de riesgo por este concepto en las empresas que realizan operaciones con el exterior y las condiciones financieras a nivel de país se han recrudecido.

Las empresas que pueden mitigar sus gastos contando con la habilidad de sus ejecutivos financieros, no tienen posibilidades de acceder a contratar coberturas externas, los bancos no responden a estas necesidades y los estudios académicos desde hace más de una década no han contribuido a mejorar esta situación. En la situación alcanzada, tanta responsabilidad tienen las empresas como las instituciones bancarias.

Las instituciones financieras bancarias y no bancarias que conforman el sistema financiero cubano, de conjunto con otras instituciones afines como el Ministerio de Finanzas y Precios, la Oficina Nacional de Administración Tributaria, la Contraloría General de la República, el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, así como las propias instituciones de la Educación Superior, deben trabajar en las limitantes que tiene la administración de riesgo cambiario en el país, como son la baja percepción del riesgo en el empresariado cubano, la incultura financiera y la oferta de productos financieros tradicionales y de ingeniería financiera.

Se debe presentar al Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, como órgano rector metodológico de las actividades que realizan las empresas con el exterior, el resultado detallado de la percepción del riesgo por tipo de cambio obtenido.

Hay que promover la realización de auditorías contables al registro y a las cuentas de las cuentas de ingresos y gastos financieros por fluctuación de tasa de cambio, de las operaciones de exportación e importación, de forma separada.

Es necesario depurar las cuentas de ingresos y gastos financieros por fluctuación de las tasas de cambio, al cierre de 2018, en todas las empresas y bancos que, de forma directa o indirecta, realizan operaciones con el exterior, para determinar las pérdidas que por ese concepto se han producido en el país.

Se impone por parte de los organismos rectores, la revisión de todas las regulaciones que tengan relación con la tasa de cambio y los riesgos gene-

rados por las fluctuaciones de esta para crear en el sistema empresarial y bancario las condiciones para las coberturas de riesgo cambiario y rescatar la disciplina financiera en ese sentido.

Cualquier diseño de coberturas de riesgo requiere que las empresas tengan en pleno funcionamiento una serie de procedimientos como la contratación, donde quede bien establecida la forma de pago y la moneda de contratación, los flujos financieros en los tipos de monedas, el debido registro contable de las operaciones de exportaciones e importación, contenidos imprescindibles de la administración financiera empresarial, que en muchas ocasiones representan coberturas naturales para la gestión del riesgo cambiario.

Las mejores posibilidades de las empresas cubanas para enfrentar los gastos financieros por tasa de cambio siempre han estado en las coberturas internas (Pérez, 2002).

Se debe priorizar la promoción de cursos y entrenamientos en mercados financieros internacionales, donde participen de conjunto bancos, empresas y académicos.

La centralización de los cobros de la gran mayoría de las exportaciones en divisas se ha convertido en un proceso habitual, engorroso y burocrático, que incrementa la exposición al riesgo contable cuyos resultados son transferidos a la empresa, sin posibilidades de maniobra.

Hay que descentralizar los ingresos y la contratación en divisas, en los propios esquemas cerrados de financiamiento para las entidades netamente exportadoras, mediante la habilitación para estas, de cuentas en divisas en el país y en el extranjero, cuyo marco legal está establecido para que de conjunto con los bancos puedan implementar coberturas externas para disminuir la exposición de transacción.

Bibliografía

Adler, M. and Dumas, B. (1984). Exposure to currency risk: definition and measurement. *Financial Mamagement*, (13), 41-50.

Allayannis, G. and Ofek, E. (1998). Exchange exposure, hedging and the use of foreign currency derivatives. *Department of Financer Working paper series*, 1-33.

Álvarez, G. y Avilés, E. (2014). La gestión del riesgo camabiario y la teoría de los efectos olvidados. En: Ezequiel, A. O. *Economía y empresa. Teoría y evidencia*. México: Ediciones del Lirio, pp. 45-69.

BCC (1999). Resolución No. 26. Lineamientos de la política de créditos en divisas, riesgos cambiarios y tasas de interés. La Habana: Banco Central de Cuba.

BCC (2003). Resolución No. 65. Dispone el uso del peso convertible como único medio de pago para denominar y ejecutar transacciones entre entidades cubanas en dólares estadounidenses u otras monedas extranjeras. La Habana: Banco Central de Cuba.

BCC (2004). Resolución No. 1. Lineamientos de la política financieras para las operaciones con el exterior. La Habana: Banco Central de Cuba.

BCC (2007). Resolución No. 20. Normas para las operaciones financieras con el exterior. La Habana: Banco Central de Cuba.

Bartram, S. and Bordnar, G. (2005). The Exchange Rate Exposure Puzzle. *Managerial Finance,* 33(9), 642-666.

Castellanos, B. (1998). La encuesta y la entrevista en la investigación educativa. La Habana: Instituto Superior Pedagógico.

Colectivo de autores (2001). *Economía Internacional*. Vol. I. Segunda Parte. La Habana: Editorial Félix Varela.

Costa, L. y Font, M. (1995). *Divisas y riesgos de cambio.* Madrid: Escuela de Negocios y Marketing ESIC.

De la Oliva, F. (2016). *Gestión del Riesgo Financiero Internacional.* La Habana: Editorial Félix Varela.

Diez de Castro, L. (1994). *Ingeniería Financiera. La gestión de los mercados financieros internacionales*. 2da ed. Madrid: Editorial Interamericana McGraw Hill.

Espinosa, E. (2012). Riesgo por fluctuacion de la tasa de cambio. Problema sin solucion? *Revista Mercado*, 17-24.

Espinosa, E. (2014). Algunas experiencias en las coberturas por tipo de cambio en empresas cubanas. En: Ricárdez, G. y Borrás F. *Investigaciones doctorales en las ciencias administrativas y contables*. Veracruz, México: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, p. 103.

Flood, E. and Lessard, D. (1986). On the measurement of operating exposure to excjange rate. A conceptual approach. *Financial Management Spring*, 25-36.

Geissler, C. (1985). Tendencias recientes en la administración de riesgo. *Corporate Finance,* 126(11).

Gil Aluja, J. (2005). La matemática borrosa en la economía y la gestión e empresas. *SCTM-Sociedad, Ciencia, tecnología y Matemáticas*, (12).

Gonzalez-Cueto, A. (2002). La administración del riesgo cambiario en la economía cubana. Tesis Doctorado. Universidad Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.

González-Cueto A. (2011). *Posibilidades y necesidad de la administración del riesgo de tipo de cambio en el contexto actual de la economía cubana*. La Habana: Unidad Docente MINCEX.

Jegher, S. (1999). Estructura flexible en la administración del riesgo cambiario. *Administración del Riesgo,* 46(1).

Kozikowski, Z. (2007). *Finanzas internacionales*. 3ra. ed. México D.F.: Editorial McGraw-Hil.

Levi, M. D. (1997). *Finanzas internacionales*. 3ra ed. Madrid: Editorial McGrawHill.

Mandina, E. (2018). Una mirada crítica al diseño de estrategias de coberturas de riesgo cambiario en Cuba. Coberturas Internas. Tesis Maestría. Universidad de la Habana, La Habana.

Martínez, P. (1999). Metodología para la medición de la exposición económica al riesgo de cambio: una revisión. Información Comercial Española. *Revista de Economía*, (780), 63-79.

Martínez, O. y Cobarrubia, F. (1997). Globalización alternativas o destino del sistema capitalista. *Revista Cuba Socialista*, (8), 40.

Mascareñas, J. y Diez de Castro, L. (1994). *Ingeniería Financiera. La gestión de los mercados financieros internacionales*. 2da ed. Madrid: Editorial Interamericana McGraw-Hill.

Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (2014). Resolución No. 50. Reglamento general sobre la actividad de importación y exportación. La Habana.

Ministerio de Finanzas y Precios (2013). Resolución No. 347. Aprueba la compensación de deudas, como una forma de extinción de las obligaciones. La Habana.

Mishkin, F. S. (2008). *Moneda, banca y mercados financieros*. 8va ed. Ciudad México: Editorial Pearson Educación.

Nicole Roldán, P. (2018). Economipedia. Disponible en: https://economipedia.com/definiciones/moneda-convertible.html

Pérez, C. (2002). Los riesgos cambiarios y su manejo desde la óptica de la economía cubana. *Revista del Banco Central de Cuba, 5*(2).

Ramos, M. K. (2014). Modelo de gestión y valoracion del conocimiento para las Empresas de Industrias Básicas en Venezuela. Caso de estudio la Corporación Venezolana de Guayana CVG. Tesis de Doctorado. Universidad de la Habana, La Habana.

Rhiel, H. y Rodríguez, R. (1988). *Mercados de divisas y mercado de dinero. Operaciones en monedas nacionales y extranjeras.* Madrid: Editorial Interamericana McGraw-Hill.

Rime, D. y Shrimpf, A. (2013). Anatomía del mercado de divisas a través de la encuesta Trienal de 2013. *Informe Trimestral del Banco internacional de Pagos*.

Rodríguez, Y. (2009). Sistematización del diagnóstico y la cobertura del riesgo cambiario mediante la síntesis crítica de estudios realizados en Cuba. Tesis de Maestría. Universidad de la Habana, La Habana.

Saíz, E. (1986). *Los mercados financieros de divisas.* Hispano Europea.

Shapiro, A. (1992). *Multinational financial management.* Massachusetts: Allyn and Bacon.

Victoria, A. (2011). Administración de riesgo cambiario ¿asignatura pendiente? *Revista del Banco Central de Cuba, 14*(13).

Vivel, M. (2010). El riesgo Cambiario y su Cobertura Financiera. *Revista Gallega de Economía,* 19(2), 1-5.

Vivel, M., Lado, R. y Fernández, I. (2016). Exposición cambiaria y cobertura: un estudio de empresas internacionales cotizadas en el mercado español (2004-2010). *DosAlgarves. A multidisciplinary e- journal*, 105-118.

Wallace, J. (1998). Best practices in foreign exchange risk management. *TMA Journal, 18*(6), 48.

CAPÍTULO 13

EL MÉTODO CAMEL COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS CUBANAS

THE CAMEL METHOD IS A TOOL FOR FINANCIAL ANALYSIS IN CUBAN BANKING INSTITUTIONS

Osdais Iraelio Zuleta Gavilanes
Happy Salas Fuente
Carlos Alejandro Díaz Schery

Resumen

El análisis financiero de las instituciones bancarias constituye en la actualidad un campo de investigación insuficientemente abordado en Cuba. Ante esa realidad, al proceso de actualización del modelo económico y el papel que desempeñan las entidades bancarias como canalizadoras de los recursos prestables de la economía cubana, resulta necesario el desarrollo y perfeccionamiento de las herramientas para evaluar a este sector. Este capítulo tiene como objetivo diseñar un procedimiento basado en el método CAMEL para el análisis financiero de las instituciones bancarias cubanas que fortalezca los procesos decisorios. En su desarrollo se emplearon un conjunto de métodos teóricos y empíricos tales como el histórico-lógico, lo abstracto-concreto, el análisis y síntesis, la inducción-deducción y el enfoque en sistema, así como técnicas de investigación como el análisis documental, la encuesta, el método Delphi difuso, los procedimientos estadísticos-matemáticos y programas para el procesamiento estadístico.

Palabras claves: análisis financiero, instituciones bancarias y método CAMEL.

Abstract

The financial analysis of banking institutions is currently a field of research insufficiently addressed in Cuba. Given this reality, the process of updating the economic model and the economy, it is necessary to develop and perfect the tools to evaluate this sector. The objective of this charter is to design a procedure based on the CAMEL method for the financial analysis of Cuban banking institutions that strengthens decision-making processes role played by banking entities as channelers of the loanable resources of the Cuban. In its development a set of theoretical and empirical methods were used, such as the historical-logical, the abstract-concrete, the

analysis and synthesis, the induction-deduction and the system approach, as well as research techniques such as documentary analysis, the survey, the diffuse Delphi method, statistical-mathematical procedures and programs for statistical processing.

Keywords: *financial analysis, banking institutions and CAMEL method.*

Introducción

El proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y técnicas que se aplican a los estados financieros con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que indiquen el comportamiento de la entidad económica, así como sus elementos significativos.

El análisis de los estados financieros de una institución bancaria puede ser realizado por la propia entidad o por terceras personas, cada una de ellas motivadas por sus propios intereses. En Cuba esa labor de vigilancia y regulación está a cargo de instituciones como la Supervisión Bancaria del Banco Central de Cuba (González, 2017). Con frecuencia el banco utiliza las razones financieras para la concesión de créditos o para el análisis de las condiciones bajo las cuales fue concedido (Arias y Rodríguez (2003).

A escala mundial una de las técnicas en el sector y organismos de supervisión que con mayor frecuencia se emplea es el método CAMEL, por su sencillez y facilidad de implementación. La evaluación se realiza sobre la base de cinco aspectos o dimensiones fundamentales:

- Capital (*Capital*): esta dimensión pretende evaluar la capacidad de una entidad bancaria para absorber pérdidas o desvalorización de sus activos o más específicamente determinar si su patrimonio está en capacidad de soportar los objetivos tanto financieros como estratégicos de la entidad.
- Calidad de los activos (*Asset Quality*): se trata de determinar cómo es impactado el balance debido a la desvalorización de activos, a la concentración del crédito y de las inversiones, a las políticas de cobertura y recuperación de créditos, y a la calidad de los procedimientos de control interno y de gestión del riesgo.
- Gestión administrativa (*Management*): es una dimensión cuyo fin es evaluar la eficiencia y productividad de la administración de la institución; fundamentalmente implica determinar en qué medida los gastos de transformación pueden estar comprometiendo el margen derivado de la mediación financiera.
- Rentabilidad (*Earnings*): se trata de la evaluación de los resultados operacionales de la institución, lo que depende, en gran medida, del nivel y de la estabilidad de los ingresos, por lo que es muy importante establecer con claridad en qué grado la utilidad de la entidad es dependiente de ingresos extraordinarios, aleatorios o extemporáneos.

- Liquidez (*Liquidity*): se busca evaluar la solidez de las diversas fuentes de liquidez, tanto desde el punto de vista de los activos como de los pasivos.

Cada uno de los factores o componentes que conforman el CAMEL se califica sobre una escala de 1 (el mejor) a 5 (el peor). La base del análisis cuantitativo que realiza CAMEL lo constituyen los estados financieros. Se precisa que las instituciones presenten estados financieros debidamente auditados, correspondientes a los últimos tres años, así como estados mensuales para el último periodo de12 meses (Sánchez, 2015).

Sin embargo, en la exploración documental y la valoración de la práctica del análisis financiero en las instituciones bancarias cubanas se identificó una escasa literatura y contribuciones empíricas relacionadas con la temática, aunque es válido destacar los aportes de Arias y Rodríguez (2003), Garayburu (2006) y Pupo (2013). Esa situación demuestra que el análisis financiero hacia lo interno de esta actividad aún es limitado y se realiza por medio de la aplicación de los métodos y técnicas convencionales más elementales, obviando dimensiones y variables relevantes que intervienen en ese proceso (Zuleta, Salas y Díaz, 2017).

En ese sentido, el objetivo de este capítulo es diseñar un procedimiento basado en el método CAMEL para el análisis financiero de las instituciones bancarias cubanas que fortalezca los procesos decisorios.

Fundamentos metodológicos para el análisis financiero de las instituciones bancarias cubanas basado en el método CAMEL

Contextualizando los fundamentos del método CAMEL a las condiciones de las instituciones bancarias cubanas, la propuesta está encaminada al diseño de un procedimiento para el análisis financiero de las instituciones bancarias cubanas que fortalezca los procesos decisorios, la que ofrece una respuesta favorable a los problemas y retos que plantea el análisis situacional realizado en lo referente al marco teórico, normativo y organizacional que caracteriza la temática estudiada. El procedimiento propuesto que tiene como propósitos principales:

- Dotar a las instituciones bancarias de un instrumento que posibilite el análisis financiero de manera integral, con el empleo de herramientas matemáticas.
- Sintetizar en un índice el desempeño financiero de las instituciones bancarias para el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones.
- Desarrollar criterios y pautas que garanticen su implementación homogénea en el sector bancario.

El procedimiento diseñado se sustenta en estos principios:

- *Punto de conexión para la toma de decisiones:* enfoca sus objetivos hacia el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de problemas específicos del análisis financiero. Se nutre de informaciones relevantes que aporta el sistema de información contable para la detección de problemas, establecer prioridades y seleccionar la decisión que conduzca al perfeccionamiento de la actividad bancaria.
- *Sencillez:* el procedimiento se caracteriza por el fácil manejo de la información y la poca complejidad de los procesos de recolección, registro, clasificación y evaluación de las variables relacionadas, de modo que posibilite a los diferentes usuarios la comunicación de información de carácter multidimensional con mayor claridad. Este principio no limita la profundidad y el nivel de exactitud de la información registrada y exteriorizada en las distintas fuentes.
- *Amplitud:* se profundiza en las dimensiones que pueden influir en el análisis financiero con enfoque integral. El método se sostiene sobre las informaciones relevantes para la toma de decisiones, la potencia en el plano táctico y operativo, y fortalece la posición estratégica de la institución respecto a su desempeño. Se requiere conocer la amplitud de las relaciones que se configuran por la combinación entre las dimensiones y los indicadores que definen el proceso de análisis en estas entidades.
- *Adaptabilidad:* las características que posee el procedimiento le imprimen la adaptabilidad necesaria para analizar el desempeño de las instituciones bancarias con enfoque integral, lo que determina su nivel de aplicabilidad y generalización.
- *Anticipación:* se relaciona directamente con la actitud estratégica de los decisores, porque avizora el futuro y simula el comportamiento de las dimensiones que conforman los indicadores que determinan la situación financiera de la entidad. Provee de informaciones, que facilitan actitudes proactivas, anticipadoras y la corrección y prevención de las decisiones.
- *Confiable:* radica en la aplicación de la metodología de investigación científica como soporte para relevar la información y análisis de las variables necesarias; supone un cierto nivel de conocimiento teórico acerca de los procesos que se investigan y un correcto análisis de los resultados empíricos.

El empleo de métodos de investigación del conocimiento teórico y empírico, cuantitativo y cualitativo, ordena y orienta el modelo conceptual como base para el desarrollo del procedimiento de este trabajo. En la propuesta realizada se utiliza la encuesta, para su elaboración se tuvo en cuenta los elementos aportados por Hernández, Collado y Baptista (2010).

Para la validación de los análisis efectuados se emplea el método Delphi, la elección de los expertos se realiza a través del algoritmo de Dalkey y Helmer (1963), estos autores lo definen como el método de pronóstico a partir de la aceptación de la intuición como una comprensión sinóptica de la realidad, basado en la experiencia y conocimiento de un grupo de personas consideradas versadas en la materia a tratar.

Al método Delphi se aplica la asociación de conjuntos difusos para resolver los problemas de convergencia, de incertidumbre y vaguedad bajo un enfoque no estadístico, además, provee herramientas formalizadas para abordar la imprecisión intrínseca que presentan muchos problemas del entorno. Con base en la lógica difusa se implementa un *software* diseñado para la integración de números difusos triangulares y de esa manera lograr la convergencia de opiniones (Nguyen *et al.*, 1997; Parsiani, 2006 y Ramos, 2013).

Se aplican métodos matemáticos en la construcción del índice CAMEL mediante la utilización del procedimiento para conformar índices empíricos de los fenómenos sociales complejos propuestos por Siegel (1974), Denisovskii y colaboradores (1980), Casados (1996) y Cazull (2008).

Se emplea el método de los componentes principales con la ayuda del paquete de programas estadísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para Windows V23.0 y el programa UCINET 6 para Windows V6.629 para analizar conjuntos de datos interconectados con el objetivo de extraer, a partir de sus interrelaciones, un número reducido de dimensiones e indicadores independientes útiles para el cálculo matemático de los índices derivados.

El procesamiento de las encuestas se realiza mediante los estadígrafos de valor central y dispersión, y se usa el análisis de correlación de Kendall para ordenar las opiniones y medir la concordancia que presentan los expertos como resultado de los cuestionarios empleados.

Para determinar la fiabilidad se determina el coeficiente *Alpha de Cronbach* (Cronbach, 1951), que toma valores de 0 a 1, los valores del coeficiente próximos a 0 indican poca fiabilidad en los resultados de las encuestas, mientras que los valores próximos a 1 indican una alta fiabilidad.

Concepción metodológica del procedimiento para el análisis financiero de las instituciones bancarias cubanas basado en el método CAMEL

El procedimiento está conformado por cinco pasos relacionados de manera lógica, armónica y secuencial (Fig. 13.1) y se puntualizan, además, los objetivos específicos, las técnicas a emplear y la orientación metodológica, así como las salidas parciales y finales que se prevén obtener.

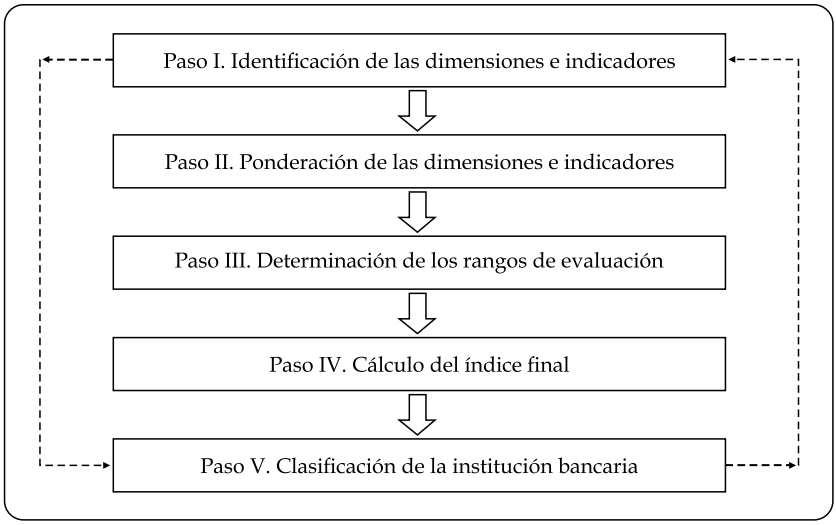


Fig. 13.1. Procedimiento para el análisis financiero de las instituciones bancarias cubanas basado en el método CAMEL

Paso I. Identificación de las dimensiones e indicadores

Objetivo

Identificar las dimensiones e indicadores que deben formar parte del análisis financiero por el método CAMEL.

Técnicas a emplear

Revisión documental, encuestas, dinámica grupal, método Kendall, método Delphi difuso, programa UCINET, estadística descriptiva y análisis de componentes principales.

Orientaciones metodológicas

Este paso inicia con la realización de una revisión documental de investigaciones y aportes de organizaciones vinculadas con la actividad bancaria, para listar de manera preliminar las principales dimensiones que se consideran a nivel internacional en el análisis financiero de las instituciones bancarias. Una vez listadas las dimensiones se desarrolla una dinámica grupal con los expertos seleccionados para reducir la lista y llegar a un consenso de las que mayor incidencia tienen en el desempeño financiero de las instituciones bancarias cubanas.

En el caso de la selección de los indicadores se elabora un listado que se obtiene de la revisión documental de las diferentes guías y metodologías analizadas. Una vez listados los indicadores se hace necesaria su reducción

con la intención de convertirlo en un número racional y manejable de información para el proceso de análisis financiero. Para la reducción del listado se emplea el método Kendall con el propósito de verificar la concordancia entre los juicios planteados por el grupo de expertos respecto a las evaluaciones y realizar la selección de los indicadores esenciales.

El algoritmo a seguir consiste en aplicar una primera ronda de encuestas y solicitar a los encuestados su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los síntomas o posibles elementos del indicador.

Estos criterios se apoyan en el control de calidad, que se obtiene al responder las preguntas planteadas en cada uno de los ítems fundamentales o básicos que deben considerarse para la selección de indicadores:

- ¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa? (pertinencia).
- ¿El indicador es monitoreable? (funcionalidad).
- ¿Se apoya en una información válida y fidedigna, procede de fuentes fiables? (confiabilidad).
- ¿La información del indicador está disponible? (disponibilidad).
- ¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir? (utilidad).

Si se responde de forma afirmativa a todas las preguntas, el indicador es adecuado, de lo contrario hay que considerar la posibilidad de escoger otros adicionales y someterlos al mismo control de calidad.

Para la selección de los indicadores más representativos se utilizó el método Kendall, que permite verificar la concordancia entre los juicios expresados por el grupo de expertos respecto a las evaluaciones y reducir el listado.

El algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada especialista su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los síntomas o posibles elementos del indicador. Con ello se conforma la tabla 13.1.

Tabla 13.1. Aplicación del coeficiente de Kendall para la selección de los indicadores más relevantes

K	Procesos	Expertos (*m*)								Δ	Δ^2	Selección
		E1	*E2*	*E3*	*E4*	*E5*	*E6*	*E7*	ΣA_i			
1		A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}				
2		A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}				
3		A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}				
...		A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}				
n		A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}	A_{ij}				
								$\Sigma\Sigma A_i$		$\Sigma\Delta^2$		

Donde:
A_{ij}: Ponderación sobre el criterio de la característica o variable i, según el experto j.
K: Cantidad de características o números de índices a evaluar.
m: Número de expertos que emiten criterios.
T: Factor de concordancia.
W: Coeficiente de concordancia o Kendall.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características i:

$$\sum_{i=1}^{m} A_i$$

$$\sum_{j=1}^{k}\sum_{i=1}^{m} A_{ij}$$

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula:

$$T = \frac{1}{K}\left(\sum_{j=1}^{k}\sum_{i=1}^{m} A_{ij}\right)$$

$$\sum_{i=1}^{m} A_i \leq T$$

Para comprobar la concordancia entre los expertos se calcula el coeficiente de concordancia o Kendall (W):

$$W = \frac{12\Sigma\Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

$$\Delta = \left(\sum_{i=1}^{m} A_i - T\right)$$

$$\Delta^2 = \sum_{i=1}^{m}\left(A_i - T\right)^2$$

Si $W \geq 0{,}5$ se puede decir que ex}iste concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Tabuladas las respuestas resultantes de la encuesta se determina el coeficiente Alpha de Cronbach como medida de fiabilidad del cuestionario. Luego se efectúa una segunda ronda de encuestas para escoger los indicadores con mayor grado de importancia, mediante el empleo del método Delphi difuso. Para su aplicación se aprovecha el módulo de datos de entrada del *software* Comand Windows del MATLAB R2013a, que le permite al usuario establecer el coeficiente β. Posteriormente se despliega una ventana para importar los datos obtenidos, previamente acondicionados en una hoja de cálculo Excel.

Una vez importados los datos, el software identifica la cantidad de indicadores y de encuestados, y le solicita al usuario que introduzca la importancia relativa (coeficiente de competencia) de cada experto. Finalmente se añade un paso de integración para calcular el área de intersección y de la unión de los números difuso triangulares y determinar el nivel de acuerdo entre los especialistas.

Después de realizados los cálculos correspondientes, el *software* devuelve el número difuso integrado para cada alternativa que es representativo de la opinión grupal de los conocedores y da el orden de importancia para estos: los valores superiores a ocho son los más importantes. Esta operación posibilita una jerarquización de los indicadores de mayor significación y lograr un consenso más preciso en el proceso de selección.

Ya escogidos los indicadores más significativos que conformarán el análisis financiero por el método CAMEL, a través del análisis de componentes principales apoyados en el *software* estadístico UCINET 6 para Windows V6.629, se realiza una asociación de estos a cada una de las dimensiones identificadas anteriormente.

Salida parcial

Identificadas las dimensiones e indicadores para el análisis financiero por el método CAMEL.

Paso II. Ponderación de las dimensiones e indicadores

Objetivo

Asignar un peso a las dimensiones e indicadores según el nivel de incidencia en el desempeño financiero de las instituciones bancarias cubanas.

Técnicas a emplear

Encuesta, dinámica grupal y método Kendall.

Orientaciones metodológicas

En este paso se ponderan las dimensiones y cada uno de los indicadores dentro de su respectiva dimensión. Para lograr este resultado se realiza una dinámica grupal con los expertos, los que dan su criterio en cuanto al nivel de importancia que posee cada dimensión dentro del total; así como la jerarquía de los indicadores respecto al total de estos dentro de su respectivo espacio; esos datos son procesados con la aplicación del método Kendall, que determina el peso relativo de cada dimensión y de los indicadores en función al nivel de significación que tienen, siguiendo un algoritmo.

El algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada técnico su criterio acerca del ordenamiento, según el grado de importancia de cada uno de los síntomas o posibles elementos del indicador. Con estos se conforma la tabla 13.2.

Tabla 13.2. Aplicación del coeficiente de Kendall para la ponderación de las dimensiones y de los indicadores

Criterios	Opiniones de los expertos				$\sum A_{ij}$	T	W	Ponderación
	1	2	3	i				
1								P_1
2								P_2
3								P_3
4								P_4
j								P_j
				$\sum\sum A_{ij}$				

Donde:
A_{ij}: ponderación sobre el criterio de la característica o variable i, según el experto j.
K: cantidad de características o números de índices a evaluar.
m: número de expertos que emiten criterios.
T: factor de concordancia.
W: coeficiente de concordancia o Kendall.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características i:

$$\sum_{i=1}^{m} A_i$$

$$\sum_{j=1}^{k}\sum_{i=1}^{m} A_{ij}$$

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula:

$$T = \frac{1}{K}\left(\sum_{j=1}^{k}\sum_{i=1}^{m} A_{ij}\right)$$

$$\sum_{i=1}^{m} A_i \leq T$$

Para comprobar la concordancia entre los expertos se calcula el coeficiente de concordancia o Kendall (W):

$$W = \frac{12\Sigma\Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

$$\Delta = \left(\sum_{i=1}^{m} A_i - T\right)$$

$$\Delta^2 = \sum_{i=1}^{m} \left(A_i - T\right)^2$$

$$\text{Ponderación} = \frac{\Sigma A_{ij}}{\Sigma\Sigma A_{ij}}$$

$$\Sigma\text{Ponderaciones} = 1$$

Si $W \geq 0{,}5$ se puede decir que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Salida parcial

Asignados los pesos relativos de las dimensiones y los indicadores.

Paso III. Determinación de los rangos de evaluación

Objetivo

Establecer los rangos de evaluación de los indicadores.

Técnicas a emplear

Estadísticos-matemáticos.

Orientaciones metodológicas

En este paso se determinan los rangos para asignar valores de 1 a 5, los que se delimitan a partir de la media y la desviación estándar para el sector bancario, realizando un análisis de tendencia de tres años como mínimo, para los indicadores que fueron seleccionados en el paso I.

Luego, con estos valores se le calcula la media o valor promedio de cada indicador, que no es más que el valor característico de una serie de datos cuantitativos objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado. Se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos.

La desviación estándar o típica es una medida del grado de dispersión de los datos respecto al valor promedio. Expresado de otra manera, la desviación estándar es simplemente el promedio o variación esperada respecto a la media aritmética. Posteriormente se realiza el cálculo del coeficiente de variación con el objetivo de verificar cuán dispersa se encuentra la media respecto a la desviación estándar; pues los valores que se encuentran de 0 % a 25 % revelan que los datos poseen homogeneidad, es decir, que hay poca dispersión entre ellos; todo lo contrario sucede cuando los valores se acercan

al 100 %, pues indica que los datos son heterogéneos, en pocas palabras, se expresa que hay dispersión en la muestra tomada. Se exponen los rangos de evaluación en la tabla 13.3.

Tabla 13.3. Algoritmo para el establecimiento de los rangos de evaluación para cada indicador

Rangos	Calificación	
	Mayor-mejor	Menor-mejor
[<=+1,5σ; +∞)	1	5
[<=+0,5σ; >+1,5σ)σ	2	4
[<=-0,5σ; >+0,5σ)	3	3
[<=–1,5σ; >–0,5σ)	4	2
(–∞; >–1,5σ]	5	1

Leyenda: σ: desviación estándar.

Para estos rangos el valor de 1 es considerado el mejor puntaje posible, mientras que 5 el peor. Dada la situación donde el indicador entre más alto mejor, la definición del rango correspondiente a 1 se encuentra sumando a la media la multiplicación de 1.5 por la desviación estándar para cada indicador, convirtiéndose dicho valor en el límite inferior y más infinito en el superior. En el caso en que un menor valor es mejor, el valor de 1 se establece restando a la media la multiplicación de 1.5 por la desviación estándar, siendo este el límite superior y menos infinito el inferior.

Salida parcial

Establecidos los rangos de evaluación.

Paso IV. Cálculo del índice final

Objetivo

Determinar el índice integral CAMEL del desempeño financiero de las instituciones bancarias.

Técnicas a emplear

Estadísticos-matemáticos.

Orientaciones metodológicas

Para el diseño del índice integral CAMEL (II_{CAMEL}), se integran las diferentes dimensiones y sus respectivos indicadores a través la expresión que mide el análisis financiero de las instituciones bancarias:

$$\mathrm{II}_{\mathrm{CAMEL}} = \sum_{j-1}^{m} Pj \sum_{i-1}^{n} \left(Ri \cdot Pi \right)$$

Donde:
$\mathrm{II}_{\mathrm{CAMEL}}$: índice integral CAMEL.
P_j: peso relativo a cada dimensión del método CAMEL ($0 \leq Pj \leq 1{,}0$).
P_i: peso relativo a cada indicador dentro de la dimensión ($0 \leq Pi \leq 1{,}0$).
R_i: comportamiento de cada indicador (i) en la dimensión asociada analizado desde 1 a 5.
m: cantidad de dimensiones.
n: cantidad de indicadores de cada dimensión.

Salida parcial

Calculado el índice integral CAMEL para cada institución bancaria.

Paso V. Clasificación de la institución bancaria

Objetivo

Tipificar las instituciones bancarias según el resultado obtenido en el índice integral.

Técnicas a emplear

Dinámica grupal.

Orientaciones metodológicas

Una vez calculados los índices integrales para cada institución se está en condiciones de clasificarlas considerando la escala en un intervalo de 1 a 5, tal y como se muestra en tabla 13.4.

El valor de 1 significa que la entidad bancaria tiene una satisfactoria situación financiera y 5 indica la peor posición. Es importante destacar que se debe prestar especial atención a las instituciones que se encuentren a partir de 3.

Salida parcial

Clasificadas las instituciones bancarias.

Salida final

Analizadas financieramente las entidades bancarias utilizando el método CAMEL.

Tabla 13.4. Descriptores para la clasificación de las instituciones bancarias

Calificación	Descripción
1	Instituciones bancarias con una evaluación de 1 son las que se consideran sanas y que en general tienen calificaciones individuales de sus indicadores de 1 a 2
2	Instituciones bancarias con una valoración de 2 son las que fundamentalmente están sanas, pero que presentan pequeñas debilidades. En general, las calificaciones individuales de sus indicadores no deben superar el orden de 3
3	Instituciones bancarias con una evaluación de 3 son las que presentan debilidades financieras, operacionales o de acatamiento, generando cierto grado de preocupación para la supervisión. Por lo cual uno o más de los indicadores que originaron la calificación deben ser analizados
4	Instituciones bancarias con una valoración de 4 son las que muestran inseguras e insanas prácticas y condiciones. Es decir, presentan serias debilidades financieras que pueden resultar en un manejo insatisfactorio de la entidad
5	Instituciones bancarias con una evaluación de 5 son las que muestran extremadas prácticas y condiciones inseguras e insanas. Las instituciones en este grupo representan un riesgo significativo para el fondo de seguro de depósito y su probabilidad de quiebra es muy alta

Fuente: elaboración a partir de los criterios de Castañeda (2011) y Sánchez (2015).

Resultados de la aplicación del método CAMEL en las sucursales bancarias del Banco de Crédito y Comercio de la provincia de Guantánamo

Con el objetivo de validar el procedimiento propuesto se aplicó en las 16 sucursales bancarias del Banco de Crédito y Comercio de la provincia de Guantánamo. Esta validación evidenció la utilidad del procedimiento no solamente para evaluar financieramente una institución financiera, sino también permite el análisis a nivel de oficinas o sucursales. Para este estudio se seleccionaron por el método de expertos 29 especialistas bancarios.

A continuación se muestran los resultados obtenidos u ordenados por pasos metodológicos.

Paso I. Identificación de las dimensiones e indicadores

Objetivo

Identificar las dimensiones e indicadores que formaran parte del análisis financiero por el método CAMEL.

Orientaciones metodológicas

Este paso inicia con el reconocimiento de las dimensiones que conformarán la construcción del índice integral CAMEL (IICAMEL), considerando los

fundamentos teóricos del análisis financiero en las instituciones bancarias, su inserción en el contexto del Banco de Crédito y Comercio en función del marco conceptual del método CAMEL.

La realización de la revisión documental de la teoría internacional y nacional referida a esta temática y sometida al criterio de los expertos en una dinámica grupal, permitió identificar las dimensiones que se deben tener en cuenta en el análisis financiero de las instituciones bancarias: el capital, los activos, la administración, la rentabilidad y la liquidez. Estas dimensiones posibilitan el análisis, la interpretación y comunicación de información financiera, cualitativa y cuantitativa y valorar el desempeño de las instituciones bancarias, sustentado en el Centro de Información Bancaria (CIBE).

Una vez definidas las dimensiones se procede a la selección de los indicadores mediante la revisión bibliográfica de diferentes guías y metodologías valoradas para analizar información multidimensional en la actividad bancaria, así como propuestas de los autores. Se lista el conjunto de indicadores coincidentes en las dimensiones y que pueden ser adecuados a las condiciones en que operan esas instituciones en Cuba.

De la revisión documental se elabora un primer listado de 38 indicadores, los que son sometidos a una primera ronda de encuesta con los expertos para su reducción y asociación según el criterio de los especialistas, a cada dimensión. La pesquisa se procesó mediante el empleo del método Kendall, para seleccionar los indicadores que más se ajustan a las necesidades de la investigación. Este método permitió reducir el listado a 30 indicadores y se escogieron los que se encuentran por encima del factor de concordancia (T) de 604,76 (Fig. 13.2).

El valor final del coeficiente de concordancia de Kendall fue de 0,80, lo que muestra concordancia entre los expertos. De igual forma, la encuesta aplicada fue sometida a un análisis de fiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach, alcanzando una confiabilidad de 087.

Posteriormente se efectúa una segunda ronda de encuestas a los expertos para seleccionar los indicadores de mayor significación (importancia) que se utilizarán en el diseño del índice integral CAMEL, con el propósito de hacer más razonable el proceso de análisis.

Esa acción se realizó mediante el empleo del método Delphi con enfoque difuso (Tabla 13.5). El empleo de esta herramienta se soportó en el MATLAB R2013a, ya introducida la votación de los especialistas, el *software* devolvió el número difuso integrado para cada indicador, que es representativo de la opinión grupal de los expertos y se obtuvo el orden de importancia de estos a partir de ocho es más significativo, lo que reduce el listado a 24 indicadores. En la tabla 13.5 se muestran los resultados del Comand Windows del MATLAB para los indicadores de mayor significación que conformaran el índice integral CAMEL.

Fig. 13.2. Resultados de la reducción del listado de indicadores que conforman el índice integral CAMEL según el método Kendall.

Tabla 13.5. Resultados del software Delphi_Fuzzy.m de los indicadores de mayor significación que conforman el índice integral CAMEL

Número Fuzzy integrado para cada indicador			
Indicadores	***a*** **– cita**	***a***	***a*** **+ lambda**
Índice de Improductividad del patrimonio (IIP)	1,28	8,93	10,00
Endeudamiento patrimonial (EP)	1,27	9,30	10,00
Solvencia patrimonial (SP)	1,28	9,06	10,00
Índice morosidad de la cartera (IMC)	1,28	8,79	10,00
Índice de cobertura de la cartera (ICC)	1,28	9,22	10,00
Productividad de la cartera (PrC)	1,28	8,89	10,00
Índice de cobertura total (ICT)	1,28	9,17	10,00

Número Fuzzy integrado para cada indicador			
Indicadores	***a*** **– cita**	***a***	***a*** **+ lambda**
Índice de morosidad (IM)	1,28	8,88	10,00
Productividad de los activos (PA)	1,28	9,21	10,00
Eficiencia productiva (EPr)	1,27	8,98	10,00
Eficiencia del personal (EPer)	1,27	9,13	10,00
Manejo administrativo (MA)	1,27	9,24	10,00
Eficiencia administrativa (EA)	1,28	8,87	10,00
Eficiencia administrativa 1 (EA_1)	1,28	8,95	10,00
Eficiencia del personal en la captación (EPC)	1,28	9,13	10,00
Rentabilidad neta del activo (RnA)	1,28	9,21	10,00
Rentabilidad sobre el patrimonio (RsP)	1,28	9,21	10,00
Índice de margen financiero bruto (IMFB)	1,27	9,07	10,00
Margen de spread de tasa (MST)	1,27	9,22	10,00
Participación de los activos productivos (PAP).	1,26	9,14	10,00
Relación interés pagado-interés ganado (RIpIg)	1,28	8,93	10,00
Índice de liquidez (IL)	1,27	9,58	10,00
Productividad de la disponibilidad (PD)	1,28	9,16	10,00
Liquidez ampliadas (LA)	1,29	9,29	10,00

Fuente: elaboración partir de los resultados del Delphi_Fuzzy.m.

En este punto del análisis se desarrolla la asociación de cada indicador a la dimensión correspondiente, con la utilización del software UCINET6 para WindowsV6.629. Los resultados son obtenidos según el criterio de los expertos (Fig. 13.3).

Salida parcial

Seleccionadas las dimensiones e indicadores que conformarán el índice integral CAMEL.

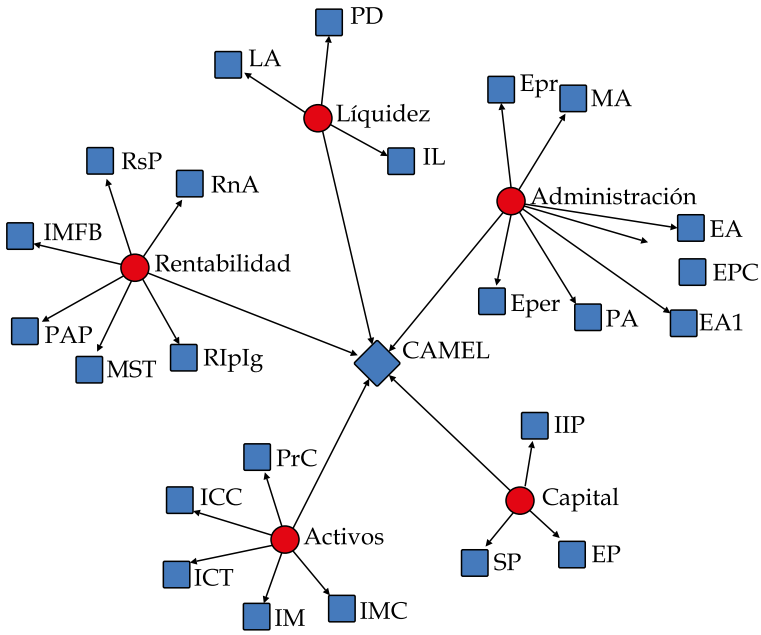
Paso II. Ponderación de las dimensiones e indicadores

Objetivo

Asignar un peso a las dimensiones e indicadores según el nivel de incidencia en el desempeño financiero de las instituciones bancarias cubanas.

Orientaciones metodológicas

En este paso a través de la encuesta y la dinámica grupal desarrollada con los expertos, se jerarquizan cada uno de los indicadores y dimensiones que formarán parte del índice integral CAMEL con valores asignados, los que se procesaron con el método Kendall. En la tabla 13.6 se presenta los pesos obtenidos.



Fuente: elaboración a partir de los resultados del *software* UCINET6paraWindows V6.629.

Fig. 13.3. Relación de los indicadores a cada dimensión del enfoque basado en el método CAMEL.

Tabla 13.6. Resumen de los pesos de las dimensiones e indicadores para el índice integral CAMEL

Dimensiones	Indicadores	Pesos
Capital	Índice de improductividad del patrimonio (IIP)	0,48
	Endeudamiento patrimonial (EP)	0,20
	Solvencia patrimonial (SP)	0,32
	Peso de la dimensión capital	0,10
Activos	Índice morosidad de la cartera (IMC)	0,28
	Índice de cobertura de la cartera (ICC)	0,25
	Productividad de la cartera (PrC)	0,27
	Índice de cobertura total (ICT)	0,10
	Índice de morosidad (IM)	0,10
	Peso de la dimensión activos	0,29
Administración	Productividad de los activos (PA)	0,20
	Eficiencia productiva (EPr)	0,24
	Eficiencia del personal (EPer)	0,05
	Manejo administrativo (MA)	0,06
	Eficiencia administrativa (EA)	0,14

Dimensiones	Indicadores	Pesos
	Eficiencia administrativa 1 (EA_1)	0,11
	Eficiencia del personal en la captación (EPC)	0,20
	Peso de la dimensión administración	0,28
Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo (RnA)	0,08
	Rentabilidad sobre el patrimonio (RsP)	0,14
	Índice de margen financiero bruto (IMFB)	0,22
	Margen de spread de tasa (MST)	0,20
	Participación de los activos productivos (PAP).	0,27
	Relación interés pagado-interés ganado (RIpIg)	0,08
	Peso de la dimensión rentabilidad	0,23
Liquidez	Índice de liquidez (IL)	0,48
	Productividad de la disponibilidad (PD)	0,32
	Liquidez ampliadas (LA)	0,20
	Peso de la dimensión liquidez	0,10

Fuente: elaboración a partir de los resultados de la dinámica grupal y del método Kendall.

Salida parcial

Determinado los pesos relativos de las dimensiones y los indicadores que conformaran el índice integral CAMEL.

Paso III. Determinación de los rangos de evaluación

Objetivo

Establecer los rangos de evaluación de los indicadores.

Orientaciones metodológicas

La determinación de los rangos de evaluación para cada indicador se efectúa tomando como base los rangos que se establecen para calcular los límites inferiores y superiores a presentar para clasificar cada indicador, teniendo en cuenta la media del sector bancario y la desviación estándar, tal como se muestra en la tabla 13.7.

Tabla 13.7. Resumen de la media y desviación estándar (σ)

Indicadores	Media	σ	0,5σ	1,5σ
Solvencia patrimonial (SP)	11,36	2,28	1,14	3,42
Índice de improductividad del patrimonio (IIP)	7,21	1,94	0,97	2,90
Endeudamiento patrimonial (EP)	33,97	4,38	2,19	6,57
Índice de morosidad de cartera (IMC)	4,19	1,64	0,82	2,47

Tabla 13.7. Continuación...

Indicadores	Media	σ	0,5σ	1,5σ
Índice de cobertura de cartera)	182,21	131,02	65,51	196,53
Productividad de cartera	85,59	1,84	0,92	2,76
Índice de cobertura total	6,20	1,30	0,65	1,94
Índice de morosidad	-2,02	2,90	1,45	4,36
Productividad de los activos	79,28	3,75	1,88	5,63
Eficiencia productiva	248,62	35,40	17,70	53,10
Eficiencia del personal	1,08	0,15	0,08	0,23
Manejo administrativo	0,14	0,01	0,01	0,02
Eficiencia administrativa	1,54	0,24	0,12	0,36
Eficiencia administrativa 1	27,58	5,85	2,92	8,77
Eficiencia del personal en la captación	3,37	0,46	0,23	0,68
Rentabilidad neta del activo	2,62	0,35	0,18	0,53
Rentabilidad sobre el patrimonio	90,83	6,59	3,29	9,88
Índice de margen financiero bruto	70,07	18,49	9,25	27,74
Margen de spread de tasa	2,16	0,51	0,25	0,76
Participación de los activos productivos	3,60	0,43	0,22	0,65
Relación interés pagado-interés ganado	21,64	3,23	1,62	4,85
Índice de liquidez	15,60	1,98	0,99	2,97
Productividad de la disponibilidad	11,34	1,55	0,78	2,33
Liquidez ampliada	11,68	1,57	0,79	2,36

Fuente: elaboración a partir de los resultados de la estadística matemática.

Luego se calculan los límites superiores e inferiores sobre los cuales se moverán los indicadores para ser evaluados en una escala del 1 al 5; los cuales se muestran en la tabla 13.8.

Tabla 13.8. Límites superiores e inferiores de los indicadores que conformaran el índice integral CAMEL

Indicadores	X – (0,5σ)	X – (1,5σ)	X + (0,5σ)	X + (1,5σ)
Solvencia patrimonial	10,22	7,94	12,50	14,78
Índice de improductividad del patrimonio	6,24	4,30	8,17	10,11
Endeudamiento patrimonial	31,78	27,40	36,16	40,54
Índice de morosidad de cartera	3,36	1,72	5,01	6,65
Índice de cobertura de cartera	116,70	–14,32	247,72	378,74
Productividad de cartera	84,67	82,83	86,51	88,35
Índice de cobertura total	5,55	4,26	6,85	8,15

Indicadores	***X* – (0,5σ)**	***X* – (1,5σ)**	***X* + (0,5σ)**	***X* + (1,5σ)**
Índice de morosidad	–3,47	–6,37	–0,56	2,34
Productividad de los activos	77,41	73,66	81,16	84,91
Eficiencia productiva	230,92	195,52	266,32	301,71
Eficiencia del personal	1,01	0,85	1,16	1,31
Manejo administrativo	0,13	0,12	0,14	0,15
Eficiencia administrativa	1,42	1,19	1,66	1,90
Eficiencia administrativa 1	24,66	18,81	30,50	36,35
Eficiencia del personal en la captación	3,14	2,69	3,60	4,05
Rentabilidad neta del activo	2,45	2,10	2,80	3,15
Rentabilidad sobre el patrimonio	87,54	80,95	94,13	100,71
Índice de margen financiero bruto	60,83	42,34	79,32	97,81
Margen de *spread* de tasa	1,91	1,40	2,42	2,92
Participación de los activos productivos	3,38	2,95	3,82	4,25
Relación interés pagados-interés ganados	20,02	16,79	23,25	26,49
Índice de líquidez	14,61	12,63	16,59	18,58
Productividad de la disponibilidad	10,57	9,01	12,12	13,67
Liquidez ampliada	10,89	9,32	12,46	14,03

Fuente: elaboración a partir de los resultados de la estadística matemática.

Una vez calculado los límites se procede a establecer los rangos de evaluación de cada indicador que conformarán índice integral CAMEL, como se observa en la tabla 13.9.

Tabla 13.9. Rangos de evaluación de los indicadores que conformarán índice integral CAMEL

Indicadores	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Solvencia patrimonial	<7,94	≥7,94 <10,22	≥10,22 <12,50	≥12,50 <14,78	≥14,78
Índice de improductividad del patrimonio	<4,30	≥4,30 <6,24	≥6,24 <8,17	≥8,17 <10,11	≥10,11
Endeudamiento patrimonial	<27,40	≥27,40 <31,78	≥31,78 <36,16	≥36,16 <40,54	≥40,54
Índice de morosidad de cartera	<1,72	≥1,72 <3,36	≥3,36 <5,01	≥5,01 <6,65	≥6,65
Índice de cobertura de cartera	≥378,74	<378,74 ≥247,22	<247,22 ≥116,70	<116,70 ≥–14,32	<–14,32
Productividad de cartera	≥88,35	<88,35 ≥86,51	<86,51 ≥84,67	<84,67 ≥82,83	<82,83

Tabla 13.9. Continuación...

Indicadores	1	2	3	4	5
Índice de cobertura total	<4,26	≥4,26 <5,55	≥5,55 <6,85	≥6,85 <8,15	≥8,15
Índice de morosidad	<-6,37	≥-6,37 <-3,47	≥-3,47 <-0,56	≥-0,56 <2,34	≥2,34
Productividad de los activos	≥84,91	<84,91 ≥81,16	<81,16 ≥77,41	<77,41 ≥73,66	<73,66
Eficiencia productiva	≥301,71	<301,71 ≥266,32	<266,32 ≥230,92	<230,92 ≥195,52	<195,52
Eficiencia del personal	<0,85	≥0,85 1,01	≥1,01 1,16	≥1,16 1,31	≥1,31
Manejo administrativo	<0,12	≥0,12 0,13	≥0,13 0,14	≥0,14 0,15	≥0,15
Eficiencia administrativa	<1,19	≥1,19 1,42	≥1,42 1,66	≥1,66 1,90	≥1,90
Eficiencia administrativa 1	<18,81	≥18,81 24,66	≥24,66 30,50	≥30,50 36,35	≥36,35
Eficiencia del personal en la captación	<2,69	≥2,69 3,14	≥3,14 3,60	≥3,60 4,05	≥4,05
Rentabilidad neta del activo	≥3,15	<3,15 ≥2,80	<2,80 ≥2,45	<2,45 ≥2,10	<2,10
Rentabilidad sobre el patrimonio	≥100,71	<100,71 ≥94,13	<94,13 ≥87,54	<87,54 ≥80,95	<80,95
Índice de margen financiero bruto	≥97,81	<97,81 ≥79,32	<79,32 ≥60,83	<60,83 ≥42,34	<42,34
Margen de spread de tasa	≥2,92	<2,92 ≥2,42	<2,42 ≥1,91	<1,91 ≥1,40	<1,40
Participación de los activos productivos	≥4,25	<4,25 ≥3,82	<3,82 ≥3,38	<3,38 ≥2,95	<2,95
Relación interés pagados-interés ganado	<16,79	≥16,79 20,02	≥20,02 23,25	≥23,25 26,48	≥26,48
Índice de liquidez	≥18,58	<18,58 ≥16,59	<16,59 ≥14,61	<14,61 ≥12,63	<12,63
Productividad de la disponibilidad	≥13,67	<13,67 ≥12,12	<12,12 ≥10,57	<10,57 ≥9,01	<9,01
Liquidez ampliada	≥14,03	<14,03 ≥12,46	<12,46 ≥10,89	<10,89 ≥9,32	<9,32

Fuente: elaboración a partir de los resultados de la estadística matemática.

Salida parcial

Establecidos los rangos de evaluación de los indicadores que conformarán el índice integral CAMEL.

Paso IV. Cálculo del índice final

Objetivo

Determinar el índice integral del desempeño financiero de las instituciones bancarias.

Orientaciones metodológicas

El diseño del índice integral CAMEL se realiza mediante la integración de las dimensiones y los respectivos indicadores que la conforman. El cálculo del índice se efectuó con el apoyo de la matriz de índice integral CAMEL, los resultados obtenidos se presentan en la tabla 13.10.

Tabla 13.10. Resumen de los resultados del cálculo de los índices integral CAMEL en las sucursales del Banco de Crédito y Comercio de la provincia de Guantánamo

Sucursales bancarias	Índice integral CAMEL
A	2,35
B	3,66
C	3,30
D	3,26
E	2,96
F	2,23
G	1,73
H	2,32
I	2,06
J	2,41
K	2,22
L	2,49
M	2,29
N	3,47
O	2,62
P	2,22

Fuente: Elaboración a partir de la estadística matemática.

Salida parcial

Calculado el índice integral CAMEL para cada institución bancaria.

Paso V. Clasificación de la institución bancaria

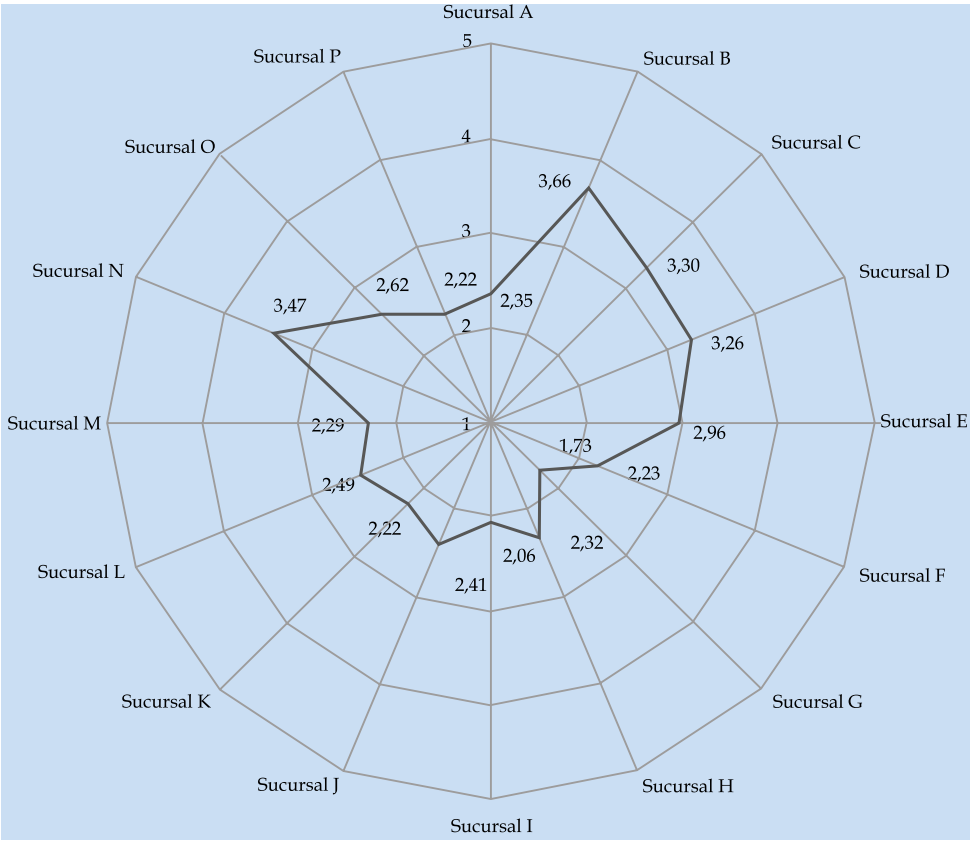
Objetivo

Tipificar las instituciones bancarias según el resultado obtenido en el índice integral.

Orientaciones metodológicas

La clasificación de las instituciones bancarias se efectúa mediante la dinámica grupal, pues una vez calculado el índice se procede a otorgarle los valores.

El resultado del índice integral CAMEL refleja que cuatro sucursales bancarias presentan debilidades financieras operacionales o de acatamiento (B, C, D, N), una se encuentra completamente sana (G) y once están sanas, pero presentan pequeñas debilidades (A, E, F, H, I, J, K, L, M, O, P) (Fig. 13.4).



Fuente: Elaboración a través de la estadística matemática.

Fig. 13.4. Clasificación de las sucursales bancarias del Banco de Crédito y Comercio de Guantánamo con el resultado del índice integral CAMEL.

Salida parcial

Clasificadas las sucursales bancarias del Banco de Crédito y Comercio de la provincia de Guantánamo

Salida final

Analizadas financieramente las sucursales bancarias utilizando el método CAMEL.

Conclusiones

- La revisión teórica efectuada permitió confirmar la existencia limitada de investigaciones relacionadas con este tipo de estudios en Cuba y la necesidad perentoria que tiene el sistema bancario cubano de perfeccionar las herramientas de análisis financiero.
- El conocimiento y validación del procedimiento diseñado para el análisis financiero en las instituciones bancarias cubanas permite a los directivos del sector bancario cubano tomar decisiones estratégicas enfocadas al sostenimiento de las entidades a tono con la actualización del modelo económico.
- Los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento demuestran su flexibilidad, adaptabilidad y sencillez, lo que posibilita su implementación y generalización en otras instituciones del sector.

Bibliografía

Arias, M. y Rodríguez, S. (2003). El método CAMEL. Una propuesta para el análisis económico-financiero en Instituciones Bancarias Cubanas. Monografía. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Cuba.

Casados, S. (1996). Construcción de índices e instrumentos de medición para la evaluación educativa. *Tecnología y Comunicación Educativa*, 2, 45-53.

Cazull, M. (2008): Gestión de la transferencia de tecnología en la Industria del reciclaje cubana: Método y procedimientos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de las Villas. Villa Clara, Cuba.

Cronbach, L. (1951): Coefficient Alpha and Internal of the Test. *Psycometrica*, 16, 297-239.

Dalkey, N. C. y Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.

Denisovskii, G. M. *et al.* (1980). *Metódica para hallar índices empíricos en problemas actuales del desarrollo de las investigaciones sociales*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Garayburu de la Fuente, N. (2006). *Análisis e interpretación de estados financieros. Particularidades en el sector bancario*. La Habana: Imprentas Gráficas Aseguramiento.

González, A. (2017). El análisis financiero con enfoque de riesgos en la banca. *Revista Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas*, Número Especial, 145-161.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Best Seller. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Michalus, J. C. (2011). Modelo alternativo de cooperación flexible de Pymes orientado al desarrollo local de municipios y micro-regiones. Factibilidad de aplicación en la provincia de Misiones, Argentina. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Nguyen, H. T. *et al*. (1997). A *first course in fuzzy logic*. CRC Press.

Parsiani, N. D. (2006). Project evaluation using fuzzy logic and risk analysis techniques. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science. University of Puerto Rico.

Pupo, F. (2013). Análisis del comportamiento de los ingresos de un Banco en Cuba. Disponible en: https://www.gestiopolis.com/análisis del comportamiento de los ingresos de un banco en cuba/

Ramos, F. E. (2013). Metodología de evaluación para la conversión de fábricas de azúcar a biorefinerías mediante lógica difusa. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Sánchez, L. P. (2015). Análisis de la administración de riesgos de la cartera de crédito y la liquidez, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credimas de la Ciudad de Ambato. Tesis previa al grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Facultad de Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Siegel, S. (1974): *Estadística no paramétrica aplicada a la Ciencia de la Conducta*. México: Editorial Trillas.

Zuleta, O. I., Salas, H. y Díaz, C. A. (2017). El método CAMEL, un instrumento para el análisis financiero en las instituciones bancarias cubanas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Disponible en: http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/08/metodo-caamel.cuba.html

CAPÍTULO 14

LA SUPERVISIÓN FINANCIERA: CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO DE LA EFECTIVIDAD Y ESTABILIDAD DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

FINANCIAL SUPERVISION: CONTRIBUTION TO STRENGENING THE EFECTIVENESS AND BANKING STABILITY

Mercedes López Marrero

Resumen

Los bancos ofrecen servicios de intermediación financiera al captar ahorros del público y fondos de entidades, que son colocados a través de financiamientos para satisfacer necesidades de clientes. Es un negocio de confianza que contribuye al desarrollo de la economía, en el cual es crucial la gestión de los riesgos inherentes. La expresión pro cíclica de las crisis financieras conduce a robustecer los marcos reguladores que atraviesan varias etapas. En este contexto se delinean las redes de seguridad financiera en busca de mayor estabilidad y para mitigar efectos adversos en los bancos. Funcionan mediante la regulación y supervisión, el prestamista de última instancia, la resolución bancaria y el seguro de depósito. En Cuba la regulación y la supervisión financiera surgen con la creación del Banco Central de Cuba. Este capítulo expone el desarrollo y alcance de su contribución percibida a nivel nacional e internacional.

Palabras claves: riesgos inherentes, red de seguridad financiera, regulación y supervisión bancaria.

Abstract

Banks offer financial intermediation services by capturing public savings and entity funds, which are placed through financing to meet customer's needs. Banking is a business of confidence that contribute to development of the economy, in with the management of the inherent risks is crucial. The pro cyclical expression on financial crises leads to strengthening of regulatory frameworks, which pass through several stages. In this context, Financial Safety Nets are delineated to obtain more stability and also mitigate adverse effects on banking institutions through Prudential Regulation and supervision; Lender of last resort and Bank resolutions, and Deposit insurance. In Cuba, the financial regulation and supervision arise with the creation

of the Central Bank of Cuba. The proposal of this document has the objective to explain the development and reach its contribution at national and international lever.

Keywords: *inherent risks, financial safety net, financial regulation and supervision.*

Introducción

Los bancos desarrollan servicios de intermediación financiera. En este sentido cumplen un rol fundamental en la economía de un país. Los bancos captan fondos para colocarlos luego en financiamientos dirigidos al desarrollo de la economía, al gobierno y a cubrir necesidades de las personas.

La captación de fondos propicia que el banco preste un servicio a favor del desarrollo de la economía, que alcanza su efectividad mediante la adecuada gestión y supervisión de sus riesgos inherentes, que consisten en los que por su naturaleza no se pueden separar de la actividad bancaria. Entre estos se encuentran los riesgos de crédito, de liquidez, de mercado, operacionales, moral y reputacional.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial se suprimieron las restricciones que generaron inestabilidad en el sistema bancario internacional. La creación en 1974 del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Comité de Basilea) por los gobernadores de los bancos centrales del G10,[1] referido al grupo de países que participaron en al Acuerdo General de Préstamos establecido en 1962, cuando los gobiernos de ocho países miembros del Fondo Monetario Internacional (FMI): Bélgica, Canadá, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, el Reino Unido y Estados Unidos, y los bancos centrales de Alemania y Suecia accedieron a aportar más recursos para aumentar la cantidad de dinero disponible para los préstamos del Fondo Monetario Internacional, incluso bajo ciertas circunstancias a países que no pertenecen al grupo; lo que responde a la necesidad de identificar marcos normativos supranacionales de cara a los riesgos asociados a la internacionalización del comercio y de las actividades financieras, en interés de contrarrestar la prociclicidad en la manifestación de las crisis financieras.

Las redes de seguridad financiera constituyen estructuras con acciones interconectadas, encaminadas a disminuir la probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgos de elevado impacto que dañen la estabilidad del sistema financiero**.** Están ordenadas por procedimientos y mecanismos considerados como sucesivas líneas de defensa frente a los riesgos de la actividad financiera asociados a objetivos definidos tales como: la regulación y supervisión,

---

[1] El G10 fue fortalecido en 1964 por Suiza. Son observadores el Banco de Pagos Internacionales, la Comisión Europea, el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y Desarrollo (OCDE).

el prestamista de última instancia, la resolución bancaria y el seguro de depósito.

La creación del Banco Central de Cuba en 1997 con la promulgación del Decreto-Ley No. 172 de 28 de mayo, marca el inicio de la regulación y supervisión bancaria o financiera, cuyo desarrollo y alcance percibido a nivel nacional e internacional es el-objetivo de este capítulo.

Creación y desarrollo de la supervisión financiera en Cuba

Con la aprobación de los decretos leyes No. 172 y No. 173,[2] ambos de 28 de mayo de 1997, se crea el Banco Central de Cuba y la Superintendencia dentro de su estructura. Con anterioridad ciertas actividades relativas a la regulación y supervisión bancaria se ejercían en el antiguo Banco Nacional de Cuba. Este banco ejecutaba las funciones de banca central, banca comercial y banca de desarrollo.

De acuerdo con la organización de la economía cubana y de la banca a finales de la década de los años setenta del siglo XX, las acciones de control de los auditores como una de las principales líneas de defensa de los bancos, abarcaban tanto la actividad sustantiva como la administrativa en las sucursales y dependencias provinciales. La Dirección de Organización y Sistemas del antiguo Banco Nacional de Cuba publicaba las instrucciones, circulares y procedimientos en todas las materias y procesos de trabajo, a propuesta de las direcciones de crédito ramales.

Cada director ramal capacitaba al personal, asesoraba y controlaba en las provincias la disciplina en la implementación de las normativas. A la par, desde la aplicación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía a finales de la década de los años setenta del siglo XX, hasta la entrada del denominado periodo especial a inicios de la década de los años noventa, se aplicaron experiencias bancarias de países pertenecientes al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), predominantemente de la República Democrática Alemana y la Unión Soviética.

Con la caída del campo socialista a principios de la década de los años noventa del siglo XX, se deprimen en Cuba las necesidades de financiamiento empresarial y consecuentemente disminuye la labor de los analistas de crédito, buena parte de ellos con capacidades en materia crediticia. Este impase es empleado en capacitar el personal complementando sus conocimientos en materia relativa a la práctica bancaria internacional del periodo, de modo que, al producirse el reordenamiento del Sistema Bancario y Financiero Cubano entre 1996 y 1997 se dispone de recursos humanos con herramientas

---

2 Derogados por el Decreto-Ley No. 361 y el Decreto-Ley No. 362, ambos del 14 de septiembre de 2018.

y posibilidades de actuar en el proceso de modernización de la banca y su inserción en el mercado financiero internacional.

Como parte del reordenamiento se crean dos grupos a partir del equipo de auditores que operaba desde la Oficina Central del antiguo Banco Nacional de Cuba: uno dedicado a la auditoría y el otro pasa a atender la supervisión bancaria. Durante algunos años los supervisores mantienen su categoría como auditores dedicados a la supervisión.

La figura del Superintendente surge como el máximo fiscalizador de las operaciones y negocios de las instituciones financieras, subordinado directamente al Ministro Presidente del Banco Central de Cuba, a quien rinde cuentas. Tiene plena autonomía respecto a cualquier dirigente de las instituciones financieras y oficinas de representación. Le corresponden atribuciones y obligaciones en el marco de la estrategia y políticas aprobadas, entre otras:

- Implantar y aplicar las regulaciones dictadas por el Presidente del Banco Central de Cuba, emitir normas generales de prudencia e instrucciones encaminadas a promover la estabilidad, solvencia, transparencia y el funcionamiento ordenado de las instituciones que supervisa y del sistema bancario y financiero.
- Dirigir el proceso de supervisión individual y consolidada de las instituciones que integran el sistema bancario y financiero.
- Regular, aprobar, implementar y vigilar el cumplimiento del régimen contable para las instituciones financieras según los principios y normas generales emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios, y del régimen informativo en actividades que le competen.
- Selecciona entre las sociedades de servicios autorizadas expresamente por el Contralor General de la República para ejercer la auditoría independiente, las que pueden ser contratadas para certificar los estados financieros de las instituciones financieras.
- Proponer la suspensión parcial o total de las operaciones por un plazo determinado, la intervención o la liquidación de cualquier institución financiera que presente dificultades, y la cancelación de las licencias otorgadas.
- Aplicar o proponer, según corresponda, medidas como multas u otras de conformidad con la ley vigente, a las instituciones financieras que prohíban, limiten u obstaculicen las acciones de supervisión del Banco Central de Cuba.
- Regula el monto de reservas de capital en las instituciones financieras; el coeficiente de solvencia, que se fija en un mínimo del 15 %, con lo cual se crea un colchón supletorio ante cualquier brecha transitoria en la fortaleza de las estadísticas que componen la base para el cálculo del capital adecuado, propone la estrategia contra el delito y la corrupción, y la relativa a la gestión de los riesgos inherentes a la actividad financiera.

- Está expresamente autorizado por el Ministro Presidente del Banco Central de Cuba para emitir las normas de prevención y enfrentamiento al lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva en el Sistema.

El Decreto-Ley No. 361 de 14 de septiembre de 2018 moderniza los objetivos y funciones del Banco Central de Cuba; la norma incorpora a la Superintendencia nuevas funciones como la referida a la estabilidad financiera y su participación en los procesos de resolución bancaria de las instituciones financieras. El Superintendente es nombrado por el Ministro Presidente del Banco Central de Cuba, mantiene su posición como invitado permanente ante el Consejo de Dirección y forma parte del nivel superior de dirección del banco.

Las atribuciones y potestades mencionadas se enmarcan y corresponden con los principios básicos (1 y 2) de los 29 observados para una supervisión bancaria eficaz en las Recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

El Banco Central de Cuba, desde su creación, tiene en cuenta, en lo que corresponde, las Recomendaciones del Comité de Basilea, respecto a las normas sobre la convergencia del capital de las instituciones financieras. Hasta el 2012 se publicaron más de 75 medidas encaminadas a fortalecer la disciplina del mercado y evitar el uso indebido de los servicios bancarios.

Respecto a las regulaciones prudenciales y la supervisión, en el 2017 se cerró la brecha residual respecto a las Recomendaciones del Comité de Basilea, según las particularidades y sistema económico del país. Primero se elaboró un diagnóstico por un equipo de expertos que participó luego en la modernización evolutiva dirigida al cambio. Las principales regulaciones en orden de cronológico de aplicación establecen:

- La información y exposición de los estados financieros para todo el sistema mediante un plan de cuentas mínimo uniforme.
- La gestión y control del riesgo de liquidez con aplicación de pruebas de estrés.
- El incremento de la reserva legal para contingencias.
- La actualización de las normas para el otorgamiento, control y recuperación de los financiamientos y política de provisiones para las entidades jurídicas, personas naturales y los créditos sociales.
- Las normas para el otorgamiento, control y recuperación de los financiamientos y política de provisiones para los trabajadores por cuenta propia y personas autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal.
- El tratamiento y gestión del riesgo soberano.
- La adecuación del capital (autoevaluación) en las instituciones financieras, en correspondencia con Basilea II y elementos de Basilea III.

- El fortalecimiento del control interno.
- La gestión integral de riesgos en las instituciones financieras.

Hasta el año 2018 se publicaron unas 107 normas encaminadas a hacer cumplir las obligaciones de cautela y prudencia en el actuar de las instituciones financieras y de las oficinas de representación de instituciones financieras establecidas en el país. Inicialmente se armonizan con los postulados de Basilea I y se estructura el esquema de supervisiones. Posteriormente se avanza hacia las bases de Basilea II con elementos de Basilea III.

Las modalidades de la supervisión según su forma y funcionamiento son:

- *In situ:* con la presencia física de los supervisores en las unidades supervisadas, quienes realizan sus funciones amparados en lo que se establezca en la legislación vigente, tomando como elementos los balances, reportes, estados, registros contables, estadísticas, índices, indicadores, entrevistas y los papeles de trabajo, e informes de la auditoría externa e interna, a los cuales tienen acceso de forma irrestricta.
- *A distancia:* mediante la recepción periódica de los balances y estados financieros, así como reportes, índices e indicadores que se exijan a fin de efectuar los diferentes análisis.

Además, se formulan instrucciones respecto a los objetivos estratégicos 2017-2019 y las metas anuales de la estrategia para la prevención y enfrentamiento a los hechos delictivos y manifestaciones de corrupción, para detectar flujos financieros provenientes de entidades y organizaciones terroristas, sobre la información adicional solicitadas a los reportes de operaciones sospechosas, y las declaraciones públicas del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), entre otras.

Las declaraciones públicas del Grupo de Acción Financiera Internacional se refieren a informes emitidos con posterioridad a cada pleno de ese organismo internacional, (febrero, junio y octubre), donde se exponen los avances o no en el cumplimiento de los planes de acción, así como los países no comprometidos con los estándares vinculados a las 40 recomendaciones. Se clasifican a los países en listas negras y grises y propone contramedidas financieras a la comunidad internacional, en caso de incumplimiento de las líneas de tiempo trazadas para solucionar las dificultades estratégicas identificadas.

El orden de las normas y su escalonamiento obedecen al grado de madurez que van alcanzando las instituciones financieras en el registro y fiabilidad de los hechos económicos, la acumulación de datos para establecer series estadísticas aplicables en el análisis de los escenarios de riesgos y de las necesidades de capital, las que, además, posibilitan aplicar pruebas de estrés. Finalmente, las instituciones elaboran sus acercamientos en la adecuación

del capital y en un escenario más integrador se inicia la gestión integral de riesgos, mediante la implementación de una normativa abarcadora y coherente con el desarrollo alcanzado en los últimos años.

La Superintendencia, para el ejercicio de sus funciones, posee una estructura (Fig. 14.1) y plantilla de cargos ajustada al Decreto- Ley No. 361 de 2018 y al perfeccionamiento del Banco Central de Cuba.

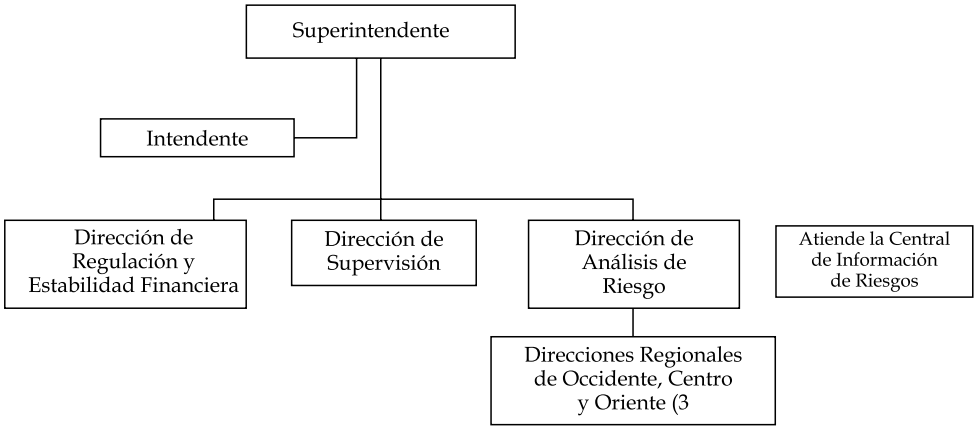


Fig. 14.1. Estructura de la Superintendencia del Banco Central de Cuba.

Concepción general del modelo para la supervisión basada en riesgos

La exposición al riesgo inherente y las experiencias que vinculan la desregulación y supervisión bancaria en el desenlace de la crisis financiera internacional, así como el avance científico y tecnológico, demandan programas estructurados que contribuyan a la estabilidad de las instituciones financieras.

Analizadas y comparadas las experiencias de otros países, se diseña en el 2013 y se aplica desde el 2014 un modelo de supervisión basada en riesgo (López, 2013), permisible, dado el avance de las instituciones financieras en la recopilación de datos, posibilidades de monitoreo y la mejora en la gestión corporativa. El modelo permite progresar en los componentes y tecnologías aplicadas, que, tratadas de forma modular, admiten incorporar nuevas tecnologías de análisis.

El modelo se asienta en seis pilares:

- Pilar I. Principios básicos de la supervisión basada en riesgos.
- Pilar II. Pasos o etapas de la supervisión basada en riesgos.
- Pilar III. Supervisiones "a distancia" e "in situ" enfocadas al riesgo supervisor.

- Pilar IV. Matriz de riesgo de las instituciones financieras y del sistema bancario y financiero en la determinación del riesgo supervisor.
- Pilar V. Informe supervisor y la calificación.
- Pilar VI. Acciones correctoras del supervisor y de las entidades financieras.

Concebido de forma holística en su aplicación se propone alcanzar mayor efectividad del proceso en el cumplimiento de las estrategias bancarias. A continuación se realizan precisiones respecto a los pilares que lo componen.

Pilar I. Principios básicos de la supervisión basada en riesgos

En la aplicación del modelo, los supervisores y supervisados entienden que:

- Los factores de riesgo son elementos inherentes al negocio financiero.
- Para la detección temprana de eventos potenciales en las instituciones financieras se revisan los mecanismos de medición y control de los riesgos.
- Cuando se identifican debilidades en la gestión de riesgos, las medidas preventivas son más eficaces que las adoptadas a *posteriori*.
- Al identificar el riesgo de las instituciones para orientar la supervisión se obtienen mejoras en la planificación y gestión de los recursos humanos.
- En los casos que se requiera es necesaria la valoración de medidas correctoras a las instituciones implicadas.

Pilar II. Pasos o etapas de la supervisión basada en riesgos

- Fundamentar las supervisiones a "distancia", para fortalecer el sistema de alerta temprana mediante a recopilación de datos, informaciones y evaluaciones.
- Analizar los resultados de las supervisiones anteriores y el cumplimiento de los planes de medidas correspondientes, así como la observancia de las acciones correctivas.
- Identificar las áreas y negocios significativos. Se revisan documentos como la licencia aprobada, la cartera de negocios, la segmentación de los clientes, el cumplimiento de las regulaciones prudenciales en la política de provisiones, las reservas del banco, el encaje legal, la clasificación de los activos de riesgo, la concentración de la cartera de financiamientos, la disciplina de la información y presentación de los estados financieros, autorizaciones expresas del supervisor sobre determinadas normativas e informaciones sobre exposición a riesgos operacionales, la planificación estratégica, el control interno, el plan de prevención de riesgos y la atención a las quejas y reclamaciones de clientes.
- Verificar el cumplimiento del coeficiente de solvencia, de las normativas sobre la liquidez, los riesgos de mercado, el rendimiento de los activos,

del capital, la estructura de los activos y pasivos por tramos de vencimiento y su relación con el capital, las utilidades, la gestión gerencial, los resultados de las auditorías externas e internas, entre otros.

Atendiendo a formulaciones del Comité de Basilea (2013), en este escenario es preciso atender la función de la alta dirección en cuanto a que deben asegurar que la estrategia de tecnología de la información del banco considere formas de mejorar las capacidades de agregación de datos de riesgos y las prácticas de presentación de informes de riesgos, así como de remediar las deficiencias frente a los principios establecidos, considerando las necesidades cambiantes del negocio. La alta dirección también debe identificar datos críticos para la agregación de información de riesgos e iniciativas de infraestructuras de tecnología de la información a través de su proceso de planificación estratégica, y respaldar estas iniciativas asignando los niveles adecuados de recursos humanos y financieros.

Pilar III. Supervisiones "a distancia" e "in situ" y su complemento en base al riesgo

Con el modelo basado en riesgos las supervisiones "*in situ*" y "a distancia" se potencian y complementan. Además, se incorpora un tipo de supervisión denominada "supervisión especial", las que retroalimentan la vigilancia en el comportamiento de la solvencia y liquidez de las instituciones financieras. La metodología para realizar las supervisiones es atemperada a los nuevos escenarios. Como parte del perfeccionamiento del sistema bancario es sujeto de mejoras. Respecto al periodo transcurrido desde la aplicación del modelo supervisión basada en riesgos se subraya que:

- El análisis "a distancia" contribuye a la toma de decisiones, tanto en la etapa de planeación como en los ajustes por variación del comportamiento del mercado o nuevos riesgos asociados al entorno.
- La supervisión "*in situ*" es un escenario relevante de intercambio, al disponerse de información actualizada proveniente de las supervisiones "a distancia" y de otras fuentes, cuestiones que permiten concentrar los recursos supervisores disponibles, en las áreas y procesos de mayor riesgo.
- Al concluir la supervisión se examina la dinámica de la institución financiera y se orienta la elaboración del plan de medidas correctoras.

Pilar IV. Matriz de riesgos de las instituciones financieras y de la supervisión en base a riesgos

La matriz es esencial en el modelo. En esta se documentan los procesos y áreas de negocios para evaluar integralmente el riesgo de cada institución y

elaborar su matriz de riesgo y la del sistema bancario y financiero nacional, en interés de determinar las prioridades del plan anual de supervisiones "*in situ*", en base a los resultados del análisis.

Una matriz de riesgos constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pueden impactar en los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

En la matriz de riesgo se identifican estos componentes básicos:

- Riesgos inherentes por principales actividades y procesos.
- Valoración de los componentes de la gestión y controles de riesgos.
- Valoración del gobierno corporativo.
- Análisis de la situación contable, financiera y de la solvencia.
- Perfil de riesgo de la institución financiera.

El perfil del riesgo supervisor orienta la prioridad en la proyección de la línea de tiempo de las inspecciones, las áreas y procesos donde son más necesarios los recursos supervisores. Posibilita ordenar un método de alerta temprana en pos de evitar tensiones en el sistema.

Cada vez gana más espacio el debate sobre la efectividad de la regulación y supervisión, dirigidas a generar confianza y seguridad en el Sistema; desarrollar una función preventiva; así como proporcionar información relevante, oportuna y veraz. El Modelo conlleva líneas de mejoramiento e innovación, entre ellas: fortalecer la integración de la alta dirección de las instituciones financieras en el Modelo; y revisar los avances en innovación financiera para incorporar los ajustes que correspondan.

Pilar V. Informe supervisor y la calificación

El informe del supervisor recoge los aspectos analizados en la visita y otras valoraciones complementarias. Constituye la base para el plan de acción de la institución financiera. Comprende elementos sobre la posición de la entidad respecto a la estrategia corporativa y de negocios, el capital, la solvencia, la liquidez, los activos, el desempeño gerencial, las utilidades, la gestión de los riesgos inherentes, la implementación de las políticas del Banco Central de Cuba relacionadas con la prevención del abuso de los servicios bancarios y el cumplimiento de las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera en el enfrentamiento al lavado de activos y el financiamiento al terrorismo.

La adopción de un enfoque prospectivo y proactivo en el proceso supervisor, con una intervención temprana ante los problemas identificados, puede prevenir que una debilidad comprometa la seguridad y solvencia de la entidad. Esto aplica en aspectos complejos y propios de los bancos como el riesgo de liquidez y de solvencia. La inspección y el informe deben adaptarse a las circunstancias de cada institución. La propuesta de calificación forma parte de este pilar y se corresponde con la ponderación de los hallazgos e impactos identificados en cada módulo revisado. La calificación final se analiza y decide en el Comité de Supervisión Bancaria del Banco Central de Cuba, órgano colegiado donde se presentan todos los informes supervisores.

Pilar VI. Acciones correctoras por parte de la supervisión y de las instituciones financieras

De acuerdo con las facultades establecidas, a propuesta del Superintendente y con aprobación del Comité de Supervisión se pueden aplicar medidas correctoras proporcionales y disuasivas que van desde un acta de advertencia, hasta la cancelación de la licencia para operar. La promulgación del Decreto-Ley No. 363 de 14 de mayo de 2018, sobre las infracciones relacionadas con la supervisión, refuerza el esquema sancionador, en particular con la aplicación de multas a las instituciones, según la intensidad de los hallazgos.

El lavado de activos o blanqueo de capitales dentro de los principales riesgos operacionales

La tendencia internacional muestra que el aumento del tráfico de drogas, de armas y de capitales ilícitos, unidos al flagelo de la corrupción, han descollado en algunas naciones hasta convertirse en amenazas para su seguridad y soberanía. Dadas las formas y estructuras sofisticadas que pueden adoptar tales actividades dirigidas a ocultar el origen ilegal de los fondos, cada vez es menos seguro afirmar las cantidades de dinero asociadas a estos ilícitos. Varios organismos y consultores internacionales (González, 2019) afirman que el lavado de activos se incrementa en los últimos años y representa entre el 2 % y el 5 % del Producto Interno Bruto a nivel mundial.

Tal comportamiento complejiza e influye en el ámbito nacional y promueve que el Estado y el gobierno atiendan su prevención y enfrentamiento. El delito de "lavado de dinero" fue adicionado al Código Penal en Cuba por la Ley No. 87 de 16 de febrero de 1999. Contaba con cuatro delitos determinantes según el contexto, que tuvo la Convención de Viena como patrón en la Organización de las Naciones Unidas. En diciembre de 2013 se promulgó el Decreto-Ley No. 316 "Modificativo del Código Penal y de la Ley Contra

Actos de Terrorismo". Se añadieron como precedentes del delito de lavado de activos 32 figuras delictivas y dos conductas.

Sobre estas cuestiones se señala que Cuba es signataria de estas convenciones:

- Viena (Convención de Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Controladas) adoptada el 20 de diciembre de 1988.
- Palermo (Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional) adoptada el 15 de noviembre de 2000 por la Asamblea General de las Naciones Unidas.
- Mérida (Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción) adoptada el 31 de octubre de 2003 por Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

Cuba, además, es Estado parte de 18 convenios internacionales relativos al terrorismo y cumple estrictamente con las obligaciones emanadas de las resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en esta materia. Es el primer país latinoamericano en emitir una ley contra actos de terrorismo en diciembre de 2001.

El lavado de activos puede explicarse como el proceso mediante el cual, a sabiendas, se realizan por sí o por persona natural o jurídica, interpuesta, con otras personas o establecimientos bancarios, financieros o de cualquier otra naturaleza, transacciones con dinero procedente de actividades ilícitas. También incluye la operación que se realice con el ánimo de esconder la verdadera fuente ilícita y la propiedad del beneficiario. Constituye uno de los eventos de riesgos operacionales a gestionar por las instituciones financieras para evitar el abuso de sus servicios. De ahí la importancia en regular y supervisar el cumplimiento de las normativas para prevenir y enfrentar estos delitos. Las instituciones diseñan sus propias estrategias dirigidas a mitigar estos riesgos, en dependencia de su grado de exposición y probabilidad de ocurrencia.

En el 2012, el Grupo de Acción Financiera Internacional, organismo intergubernamental que promueve los estándares internacionales contra el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva, que forman parte de los eventos de riesgos operacionales en las instituciones financieras, emite las 40 recomendaciones a observar por los países en base a sus propios riesgos. Las tres rondas de evaluaciones mutuas desarrolladas con anterioridad al 2012 se basaron en una metodología que medía por igual a las jurisdicciones, esencialmente en los aspectos de cumplimiento técnico. Actualmente se examina el cumplimiento técnico y la efectividad mediante una técnica abarcadora y sistémica que comprende unos 140 aspectos.

El abordaje se dirige hacia la valoración de los riesgos operacionales relacionados con los postulados de las convecciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas de Viena, Palermo y Mérida. Se inicia entonces la denominada IV Ronda de Evaluaciones Mutuas. Las recomendaciones y criterios de medida agrupan cuestiones estratégicas, tales como:

- Políticas y coordinación lavado de activos/financiamiento al terrorismo.
- Lavado de activos y decomiso.
- Financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación.
- Medidas preventivas.
- Transparencia y beneficiario final de las personas jurídicas y otras estructuras jurídicas.
- Facultades y responsabilidades de las autoridades competentes y otras medidas institucionales.
- Cooperación internacional.

Cuba compromete un plan de acción con el Grupo de Acción Financiera Internacional en febrero de 2013, cuyo seguimiento abarca hasta octubre de 2014, fecha en que, por acuerdo del pleno de este organismo, queda insertada en la red de países que combaten estratégicamente el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo.

El Banco Central de Cuba actúa como Coordinador Nacional de la Estrategia, en la que participan las autoridades relevantes del país. En diciembre de 2013 se promulga el Decreto-Ley No. 317, que crea el Comité Coordinador para la Prevención y Enfrentamiento a estos delitos. Es presidido por el Banco Central de Cuba y lo integran representantes de la Fiscalía General de la República, los ministerios de Justicia, Finanzas, Comercio Exterior, Relaciones Exteriores e Interior, la Aduana General de la República y la Oficina Nacional de la Administración Tributaria. Son invitados el Tribunal Supremo Popular y la Contraloría General de la República.

Paralelamente y con motivo de la incorporación en diciembre de 2012 al Grupo Regional de Acción Financiera para Latinoamérica, Cuba es el primer país de la región en ser evaluado bajo las premisas del enfoque basado en riesgos. El examen se efectúa en el periodo de 2013 a 2015, alcanzando calificaciones satisfactorias en los elementos claves que sustentan la metodología de evaluación: el cumplimiento técnico y la efectividad.

Dentro del grupo de las siete materias estratégicas en que se organizan las 40 recomendaciones, a la actividad bancaria y financiera corresponden responsabilidades, que por su naturaleza, conllevan a que el Banco Central de Cuba asuma la Coordinación Nacional ante el Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina (GAFILAT), a cargo de la Superintendencia. En otros países es representada, además de los bancos centrales, por los ministerios de Hacienda, de Justicia o de Relaciones Exteriores. Algunas

jurisdicciones crean ministerios o secretarías para la atención de sus intereses en esta materia.

Entre los principales temas atendidos por el Banco Central de Cuba se encuentran:

- Sanciones financieras dirigidas relacionadas con el terrorismo y su financiamiento.
- Sanciones financieras dirigidas relacionadas con la proliferación.
- Organizaciones sin fines de lucro (medidas de monitoreo intensificado).
- Leyes sobre el secreto de las instituciones financieras.
- Debida diligencia del cliente y mantenimiento de registros.
- Medidas adicionales para personas expuestas públicamente, banca corresponsal, servicios de trasferencia de dinero y valores, nuevas tecnologías y transferencias electrónicas.
- Dependencia, controles y grupos financieros: dependencia de terceros, controles internos y sucursales y filiales extranjeras, y países de mayor riesgo.
- Evaluación de riesgos y aplicación de un enfoque basado en riesgos. Aplica a todos los sujetos obligados de la ley,[3] donde las instituciones financieras, por su materialidad, abarcan el mayor peso.
- Reportes de operaciones sospechosas de las instituciones financieras hacia la inteligencia financiera y su confidencialidad.
- Transparencia y beneficiario final de las personas y estructuras jurídicas.
- Regulación y supervisión de las instituciones financieras.
- Facultades de los supervisores.
- Transporte de efectivo.
- Estadísticas.
- Guía y retroalimentación.
- Sanciones.
- Otras formas de cooperación internacional.

La Unidad de Inteligencia Financiera de Cuba, denominada Dirección General de Investigación de Operaciones Financieras, fue creada en el 2009 dentro de la estructura de la Superintendencia, con la promulgación del Decreto Ley No.361 de 14 de septiembre de 2018 pasa a la estructura de la Ministra Presidente del Banco Central de Cuba. Es independiente operativa y legalmente para el ejercicio de sus funciones, recibir reportes de operaciones sospechosas, analizarlos y emitir informes de inteligencia y estratégicos a las autoridades competentes, cuando corresponda.

---

[3] Los sujetos obligados, además de las instituciones financieras, son los notarios y abogados cuando participan en determinados servicios, y los trabajadores por cuenta propia autorizados a ejercer actividades de tesorería, según el Decreto-Ley No. 317 de diciembre de 2013.

El Grupo de Acción Financiera Internacional define que estas estructuras pueden ser administrativas o relacionarse al órgano judicial o policial, con predominio de las administrativas en la red global.

Respecto a la supervisión financiera, la recomendación 26 del Grupo de Acción Financiera Internacional, insta a los países a que los bancos estén sujetos a la inspección teniendo en cuenta el riesgo de lavado de activos y de financiamiento al terrorismo en el sector. En las adecuaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional del 2012, se incluyen, además, obligaciones respecto a prevenir y enfrentar el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Los resultados del examen en el 2015 ubican a Cuba en el denominado seguimiento regular, que significa presentar informes anuales ante el Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina sobre los avances en la materia. Las jurisdicciones que no alcanzan determinadas calificaciones, según los procedimientos de evaluación, pasan a un seguimiento intensificado. Cuba se encuentra entre las mejores calificadas, ocupando el décimo lugar en efectividad y duodécimo en cumplimiento técnico, de los 72 países pertenecientes a la red global examinados hasta marzo de 2019.

Conclusiones

La aplicación del sistema de regulación y supervisión en base a riesgos, constituye una modalidad que aporta beneficios al sistema bancario y financiero, dentro de la red de seguridad financiera, al emplear herramientas preventivas que contribuyen a la estabilidad de las instituciones y la adopción temprana de acciones específicas para solucionar dificultades.

El modelo de supervisión en base a riesgos avanza de forma sostenida, con áreas de mejoras delimitadas en los aspectos tecnológicos y en la capacitación de los recursos humanos. Su implementación alcanza reconocimiento en la red global del Grupo de Acción Financiera Internacional donde califica como sustancial.

En Cuba se han dado pasos firmes hacia la prosperidad estructurada en la red de seguridad financiera. En los temas referidos a la estabilidad del sistema se ha identificado un paquete de medidas macroprudenciales que a corto plazo puede contar con procesos ordenados y preconcebidos para identificar situaciones de liquidez y de insolvencia en las instituciones financieras, sean transitorias o no, así como las medidas de ajuste o resolución correspondiente a cada caso.

La acelerada proliferación de servicios financieros soportados en las tecnologías de la informática y las comunicaciones, y el auge alcanzado en la innovación tecnológica en el campo de los servicios financieros, marca el ritmo de los retos en la industria bancaria durante los últimos años, lo que

deriva hacia el incremento de la inclusión financiera con incidencia de las mejoras tecnológicas. Estas particularidades diversifican el desarrollo y la oferta de servicios bancarios y financieros. Parejo a este fenómeno acuden nuevos riesgos que extienden los conocidos como operacionales y tecnológicos. Ante el panorama de la inclusión financiera por vía automatizada, la meta de marco regulatorio y la gestión integral de riesgos se adecuan a la innovación, de manera que coexistan con las nuevas tecnologías, los servicios financieros digitales y otras aplicaciones que impulsan productos y servicios más ágiles y de menor costo en beneficio de los clientes.

En este contexto se proyecta nivelar la modernización de las normativas y de la supervisión basada en riesgos, estimulando a las instituciones a fortalecer su gestión integral, el análisis de la liquidez y de las pruebas de estrés, la autoevaluación del capital, la mejora en la efectividad del sistema de control interno con el empleo adecuado de las líneas de defensa que respaldan su labor, la función de sus directivos y unidades de negocios, los auditores y los oficiales de cumplimiento.

El escenario futuro apunta a profundizar la relación entre la Superintendencia y el análisis de la estabilidad del sistema bancario, vinculada con la determinación de los principales factores de riesgos. De este modo se encaminan los esfuerzos estructurales, organizativos y su contribución al modelo en un escenario cuya perspectiva conlleva el reclutamiento y preparación de recursos humanos altamente calificados.

Bibliografía

Banco de España (2009). *Modelo de supervisión del banco*. Madrid: Editorial Banco de España.

Comité de Basilea (2012). *Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz*. Suiza: Editorial Banco de Pagos Internacionales.

Comité de Basilea (2013). *Principios para una eficaz agregación de datos sobre riesgos y presentación de informes de riesgos*. Suiza: Editorial Banco de Pagos Internacionales.

González F. (2019). El lavado de activos en la actualidad. Ponencia presentada por la Consultoría KPMG al Evento Internacional de Empresarios sobre la lucha contra el lavado de activos. Santo Domingo, República Dominicana.

López, M. (2013). Modelo de supervisión bancaria en riesgos para su aplicación en Cuba. Tesis de Maestría en Finanzas. Universidad de La Habana, La Habana.

PARTE IV

GESTIÓN BANCARIA

CAPÍTULO 15

EL *MARKETING* BANCARIO. UN ESTUDIO EN EL BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO[1]

THE BANKING MARKETING. A STUDY IN THE CREDIT AND COMMERCE BANK

Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Consuelo Ameneiros Torres

Resumen

Este capítulo tiene como propósito mostrar las principales fortalezas y debilidades de la gestión del *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), definidas mediante la aplicación de una auditoria de *marketing*. El programa de la auditoría, en forma de cuestionario, fue diseñado de acuerdo con las particularidades de los bancos comerciales cubanos, validado por directivos bancarios y aplicado mediante entrevistas a funcionarios de la Oficina Central del Banco de Crédito y Comercio. Las principales fortalezas están relacionadas con el conocimiento de las tendencias del mercado, el diseño de nuevos productos y servicios y el acceso de los clientes a las ofertas del banco. Entre los aspectos más débiles de la gestión de *marketing* se destacan los estudios de mercado, la segmentación de clientes, la diferenciación de productos, la definición de objetivos, estrategias y planes de *marketing*, la flexibilidad de las tasas de interés y la efectividad de los canales de distribución y comunicación.

Palabras claves: banco, mercadotecnia, productos financieros y auditoría de *marketing*.

Abstract

This charter has the purpose to analyze the principal fortresses and weaknesses of the marketing management at the Credit and commerce Bank, defined by the ap-

---

[1] En la realización del estudio participaron, durante su práctica laboral de 2018, en la implementación de la auditoría y la recopilación y análisis de la información, los estudiantes de cuarto año de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana Jordana Ibáñez Morales, Melba Elisa Pons Ramírez, Abel Graverán Montes de Oca, Rodolfo Alejandro Romero Izquierdo y Adianez Rodríguez Hernández. Agradecemos también el apoyo de la M. Sc. Vivian Sorolla Fernández y de otros directivos del Banco de Crédito y Comercio.

plication of an auditing of marketing. The program of auditing, in a questionnaire shape, was designed according to the particularities of Cubans commercial banks, validated for banking executives and applied by interviews to the main officials of BANDEC's Head Office. The principal fortresses are related with the knowledge of market trends, the design of new products and services and the access of clients to the offers of the Bank. The weaker aspects of the marketing management are the market researches, customer's segmentation, the product differentiation, the objectives definition, strategies and plans of marketing, the flexibility of interest rates and the effectiveness of distribution and communication channels.

Keywords: *bank, marketing, financial products and marketing auditing*.

Introducción

El sistema bancario está íntimamente vinculado al crecimiento económico y desarrollo sostenible del país (Stiglitz, 1998; Barrios, 2004; Beck, 2011; León, Pons, 2014; Bergara, 2015). Esto se debe al hecho de que los bancos son los encargados de ayudar a la canalización de los recursos monetarios temporalmente libres en manos de los sujetos económicos y de proporcionar el financiamiento necesario a los actores que lo requieren por ser temporalmente deficitarios. Las instituciones bancarias ofertan productos y servicios financieros según las necesidades de los clientes, ya sean personas jurídicas o personas naturales. Para esto es imprescindible que las estrategias y la gestión bancaria tengan un enfoque de mercado, colocando la función de *marketing* en un lugar priorizado dentro de la administración institucional.

Sin embargo, en las instituciones bancarias cubanas el *marketing* no desempeña la función que le corresponde, lo que crea barreras para el desarrollo sostenible y próspero del sistema bancario y su impacto en la actualización del modelo económico y social cubano (Echevarría, 2016; González, 2015; González, 2016; Imperatori, 2016; Moreira, 2016; Rodríguez, 2016; Ramos, Borrás, 2017; López, 2017; Guillén, 2017; Marrero, 2017).

Este capítulo es resultado de una investigación desarrollada en el Banco de Crédito y Comercio con el objetivo de realizar un diagnóstico preliminar que muestre las principales fortalezas y debilidades de la gestión de *marketing* en esta institución. Se expone la importancia del *marketing* para el fortalecimiento de la actividad bancaria en el proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano y, además, se discuten los principales resultados del diagnóstico.

Nuevos rumbos del *marketing* bancario

Los bancos, a lo largo de la historia, se han caracterizado por ser instituciones muy conservadoras, que proporcionan servicios a un público muy

necesitado. En muchas ocasiones existía mayor demanda que oferta de productos bancarios, lo que conllevaba a que la banca no tuviera demasiado interés en el *marketing*. Los bancos, cual "templos romanos", en un ambiente de austeridad y con empleados serios, elegantes y distantes impresionaban al público. Esta imagen, mantenida por siglos, provocaba que fuera difícil asociarlos a conceptos como innovación o modernidad, y mucho menos con un enfoque de mercado, algo que ha cambiado radicalmente en la actualidad.

El mundo moderno ha cambiado y, por tanto, las estrategias de los bancos se han transformado, otorgando un mayor protagonismo al *marketing*. En el inicio el *marketing* llega a los bancos mediante un enfoque de ventas: la necesidad de captar depósitos provocó una fuerte inversión en publicidad y promoción. Con el tiempo se hizo necesario no solo atraer clientes sino también fidelizarlos, esto provocó una transformación desde la forma de atender al cliente hasta la forma de diseñar el lugar. Posteriormente cobró importancia el diseño de nuevos productos bancarios adaptados a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para lograr los objetivos corporativos. El cambio fundamental fue rebasar la antigua banca de productos para pasar hacia la nueva y dinámica banca de clientes.

El *marketing* es el mejor crítico del modelo de negocios que puede adoptar una organización, por cuanto convierte o no al modelo en una realidad de mercado. También lo hace la gestión financiera, pero solo tras tener los resultados de un *marketing* eficaz. La definición del *marketing* se ha enriquecido por varios autores, pero el elemento común reside en que es una filosofía de gestión basada en un conocimiento cada vez más completo del público objetivo y que va marcando el rumbo de la empresa en el mercado (Borrás y Ameneiros, 2018).

El *marketing* comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí, que tienden no solo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa. No debe considerarse solo como una función de la organización, sino sobre todo como un sistema de pensamiento dirigido a crear, comunicar y proporcionar valor a los clientes y a la vez rentabilidad para el negocio.

Cuando se habla de *marketing*, se hace referencia a una filosofía de gestión, que se apoya en procesos, estrategias y funciones, es decir, es una actividad integrada cuyo objeto es crear, comunicar y generar valor para el cliente, que solo es posible si satisface las necesidades y demandas de los consumidores.

En este proceso de intercambio entre el banco y su público, ambas partes resultan beneficiadas, pero se persigue una continuidad en la relación. El *marketing* aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial de las instituciones bancarias y es, por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía es una actitud, la forma

de concebir la relación de intercambio por parte de las organizaciones que ofrecen sus productos al mercado. Como técnica, el *marketing* es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a las necesidades, deseos y demanda de los consumidores (Borrás y Ameneiros, 2018).

La actividad que desarrolla un banco al aplicar los principios de *marketing*, incluye el análisis de la situación (mercado, competencia, entorno, entre otros) y el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, así como la puesta en práctica de esas estrategias y el control de los resultados. Es relevante conocer que el mercado no es estático ni homogéneo, cambia continuamente y evoluciona de manera muy rápida, motivado principalmente por las coyunturas económicas, la presión de las diferentes fuerzas sociales, avances tecnológicos y globalización, y otros factores, los que crean nuevos comportamientos y retos que solo desde una óptica de *marketing* encontrarán respuestas satisfactorias.

Para accionar sobre el mercado, el *marketing* emplea fundamentalmente cuatro variables clásicas, conocidas también como las 4P del *marketing*: producto (*product*), precio (*price*), canales de distribución (*place*) y la comunicación (*promotion*).[2]

- *Producto:* es cualquier producto, servicio o idea que se ofrece al mercado. Este concepto se centra en el beneficio que reporta y no solo en sus características. Incluye una serie de subvariables relacionadas con las condiciones de los productos y servicios financieros, que pueden generar estrategias de venta.
- *Precio:* valor reconocido al producto o servicio.
- *Canales de distribución:* constituyen las vías a través de las cuales llega el producto o servicio desde el banco hasta el cliente, considera también el proceso de retroalimentación en cuanto a la efectividad de este proceso.
- *Comunicación:* conjunto de técnicas que permiten dar a conocer los productos o servicios y persuadir al mercado meta de sus cualidades para que lo elijan.

Estos son los elementos que, *mezclados*, emplea la entidad bancaria para llevar a cabo su estrategia de *marketing*. La mezcla de *marketing* o *marketing mix* es la combinación de las variables clásicas, que no deben implementarse por separado, ya que el efecto sobre el cliente lo ejercen de conjunto.

Los principales cambios del mundo actual están marcados por la sociedad del conocimiento. La ciencia y la cultura cobra una función muy importante

---

2 Antes concebida como promoción, pero en la actualidad es un *mix* independiente que se conoce como mezcla promocional, como resultado del desarrollo de la comunicación y sus soportes tecnológicos, entre otras causas, que ha convertido en verdaderas ciencias a cada uno de sus componentes.

en la creación de riqueza, la sociedad trabaja en redes y convergencias tecnológicas, el éxito se construye sobre los ejes de los nuevos conocimientos: el talento y la imaginación de las personas y la innovación, y la ética, la confianza, la transparencia y la responsabilidad social se convierten en factores de desarrollo sostenible. Además, es necesario convivir con fenómenos tales como la incertidumbre y las contradicciones, el cambio veloz y discontinuo, la mezcla de la técnica, la información y la lógica con los sentimientos y las emociones. Todo ello exige rapidez, habilidad, sutileza e inteligencia para resolver los multifactoriales problemas de la vida contemporánea. Todo este panorama cambió la vida de los bancos y sus tendencias.

Las tendencias internacionales de la banca marcan nuevos rumbos al *marketing* bancario, dentro de estos se destacan (Churruca y Rouchiainen, 2012); SAS, 2015; Sanchis, 2016; Silva, 2017; Manini y Amat, 2017; Camino y Mas, 2018; Sánchez y Terán, 2018):

- Desarrollo de la analítica de *marketing* basada en datos que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones y las redes sociales.
- Utilización del enfoque de inteligencia de clientes, relacionado con el conocimiento y gestión de las actitudes, preferencias, emociones, relaciones, movimientos de los clientes. Se trata de llegar a conocer el "ADN económico-financiero" del cliente.
- Innovación constante de productos, servicios y procesos.
- Diversificación de los canales de comunicación con los clientes.
- Plataformas informáticas centralizadas en la "nube" que permitan captar, guardar y trasmitir información de clientes en tiempo real.
- Aumento de las ventas cruzadas y las ventas dirigidas, sin recurrir a mensajes molestos a los clientes.
- El *marketing* deja de ser una función de un departamento para convertirse en una función transversal de toda la organización.
- Desarrollo de modelos de medición de los esfuerzos y resultados de *marketing*.
- Incremento de las inversiones y presupuestos de *marketing*.
- El cliente se coloca en el epicentro de la gestión bancaria. Lo que es bueno para el cliente es bueno para el banco.
- Desarrollo de la segmentación del mercado y los clientes.
- Campañas de comunicación a tiempo real, llevando al límite la atención individualizada al cliente, utilizando las potencialidades de internet y de las redes sociales.

El *marketing* puede ser visto como filosofía de gestión, como función y como estrategia, sin que estos enfoques sean excluyentes, por el contrario, cuando una entidad está realmente orientada al *marketing* desarrolla los tres

enfoques en su gestión (Franch y Molina, 2014). Pero cabría preguntarse por qué es una filosofía en evolución si podría bastar con determinar las necesidades genéricas, sin embargo, las necesidades pueden ser universales, pero los deseos no.

El *marketing* bancario ha alcanzado un amplio desarrollo en las últimas décadas. Aspectos tales como el estudio y posicionamiento de los bancos en el mercado, la imagen de las entidades, la determinación de los precios, el diseño de los canales de distribución y las formas de publicidad y promoción de los productos y servicios, entre otros aspectos de vital importancia para el logro exitoso de los objetivos estratégicos de los bancos cubanos, amerita un tratamiento profundo, que rebasa los límites de este capítulo.

Sin embargo, se desea orientar la atención del lector hacia dos problemáticas del *marketing* financiero, de las cuales, en mucho depende el desarrollo de la banca cubana en la actualidad: la segmentación del mercado y el diseño de nuevos productos y servicios bancarios que respondan a las necesidades financieras de los diferentes segmentos. Así, sin pretender abordarlas con profundidad, se intenta compartir algunas reflexiones sobre estos dos aspectos del *marketing*.

Segmentación del mercado

El banco conoce que el cliente tiene necesidades y deseos. Los clientes no compran productos sino satisfacción a sus necesidades. La organización más eficaz es la que conozca mejor cuáles son las necesidades y deseos del cliente y sepa satisfacerlas de una forma más adecuada. Por tanto, para definir eficazmente que valor ofrecer al mercado se necesita información, es imprescindible estudiar el mercado meta. Resulta necesario definir mercados o grupos de clientes, identificar lo que el mercado desea o potencialmente puede desear. Si en el mercado se desean cosas diferentes se debe proceder a agruparlos atendiendo a diversos criterios, identificando los segmentos.

Entre los extremos de hacer un producto a la medida para cada consumidor (en ocasiones no rentable para el banco) y hacer un solo producto para todos los clientes existe un término medio: la segmentación del mercado (Franch y Molina, 2014).

Segmentar un mercado es dividirlo en conjuntos homogéneos de clientes, denominados *segmentos*, de forma que cada uno de esos conjuntos se pueda identificar claramente como mercado meta y justifique el diseñar una estrategia de *marketing* adecuada para ese segmento.

Las variables de segmentación siempre se deben determinar en función del consumidor y de sus necesidades, y nunca en función de las características del producto o servicio. Se pueden clasificar en:

- Variables propias del consumidor, entendidas como variables geográficas, demográficas, socioeconómicas, entre otras.
- Variables derivadas de la reacción del consumidor ante el producto, entendidas como el valor percibido ya sea por criterios generacionales, de género, culturales u otra variable que distinga mayor o menor aceptación y atractivo en función del beneficio buscado, el uso del producto, que determinará la actitud y lealtad hacia el producto.
- Variables situacionales, entendidas como el momento y lugar de la oferta, características del consumo, preferencias, nivel de urgencia y prioridades.

Se trata, por tanto, de definir el perfil de cada segmento que compone el público objetivo del producto o servicio. Una segmentación efectiva define grupos de clientes resultantes homogéneos, identificables, cuantificables, rentables, accesibles y con capacidad de respuesta. Por lo cual, el *marketing mix* puede ser único o diferenciado por segmentos, lo que aumenta la eficacia de las ventas y fortalece el enfoque al cliente.

Además, permite identificar oportunidades de negocio, conocer mejor los procesos de compra, facilita el análisis de la competencia, permite establecer prioridades en la asignación de recursos y ajustar mejor la oferta a las necesidades de los consumidores con el diseño de productos compatibles con la demanda, realizando actividades de promoción más efectivas, con una mejor selección de acciones publicitarias, entre otros resultados.

Se puede afirmar, por tanto, que la investigación de mercados proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa, que, si bien no garantiza de forma absoluta soluciones correctas, reduce considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones. Por ello el enfoque de *marketing* bancario ayuda al éxito de las instituciones bancarias y sin dudas constituye un factor determinante de la competitividad.

Diseño de nuevos productos y servicios bancarios

En el mundo, la política de productos y servicios ha sido, durante muchos años, la más tradicional de los bancos comerciales. En general bajo una reglamentación y técnicas financieras muy rígidas, las entidades bancarias se limitaron, en muchas ocasiones, a crear productos y servicios sin vincularlos directamente a las necesidades y exigencias del mercado. Por otra parte, muchos bancos, al lanzar un nuevo producto no evaluaban su costo, calculado en base a la clientela que pretendían atraer. En principio, la banca ha centrado su mayor énfasis en el aspecto técnico de los productos, concediendo un interés especial al cálculo de las tasas y comisiones. Además, no es

usual la diferenciación de los productos por tipos de clientes, esta situación es también una particularidad de la gestión de la banca en Cuba.

En los marcos de los nuevos enfoques de gestión, los productos bancarios no deben ser concebidos como elementos elaborados por criterios técnicos, sino como resultado del análisis y satisfacción de las necesidades de la clientela-objetivo elegida. De esta forma los productos y servicios bancarios no pueden ser destinados, indiferentemente, a todos los clientes. Cada segmento de la clientela, activa o potencial, reclama, en función de sus necesidades, productos específicos presentados según sus propios deseos.

Esto no quiere decir, de modo alguno, que algunos productos puedan ser ofrecidos a varias clientelas-objetivos o, incluso, a todos los clientes por igual, siempre que las necesidades detectadas sean comunes o muy próximas. Lo importante es que el diseño de los productos y servicios se fundamente en la detección de las necesidades del mercado y vayan dirigidos a su satisfacción, como "trajes a la medida". Bajo esta concepción, la función de la política de productos y servicios radica en la mejor adecuación de la producción bancaria a las exigencias formuladas por los clientes, principal activo de la entidad.

Los bancos cubanos deben redoblar sus esfuerzos para fortalecer la orientación de la banca a las necesidades formuladas por el mercado. Allí donde las necesidades de los clientes no hayan encontrado una propuesta concreta por parte de los bancos, existe un origen de insatisfacción, la que puede servir de fundamento para una política de innovación y diversificación bancaria.

El ciclo de vida de los productos y servicios encuentra expresiones particulares en el *marketing* bancario, recorriendo cuatro fases:

- *Fase de introducción:* el nuevo producto se introduce en el mercado y el banco intenta conseguir una demanda primaria a través de sus esfuerzos de *marketing*.
- *Fase de crecimiento:* el nuevo producto empieza a provocar la competencia y la demanda global del mercado crece en la medida que otros bancos desarrollan la oferta del mismo producto u otro muy similar. De esta manera las acciones de *marketing* e innovación de un banco puede impulsar el desarrollo de otras entidades bancarias que coexisten en el mercado.
- *Fase de madurez en el mercado:* la elevada estandarización de los productos engendra acciones especialmente dirigidas hacia la imagen de marca y requerimientos publicitarios múltiples. La meta del banco en esta fase es la participación en el mercado y no la expansión indiscriminada dentro de la cartera de clientes.
- *Fase de decadencia de las ventas:* el producto es suplantado por un nuevo producto y el total de las ventas disminuye.

Es muy importante que el banco, en el proceso de rediseño de sus productos o introducción de otros nuevos, evalúe la posición relativa de cada uno

de ellos en el ciclo de vida, ya que los esfuerzos de *marketing* y las tácticas comerciales varían en función de esa situación. Además, la fase en que se encuentre el producto o servicio sirve de base a los responsables de la gestión para la elaboración de su política de ventas.

De cara a la evolución del ciclo de vida del producto, la entidad bancaria puede adoptar dos estrategias:

- *Estrategia de segmentación del mercado:* exige el estudio del mercado-objetivo y la creación de nuevos productos, diseñados específicamente para la satisfacción de necesidades hasta el momento no detectadas. El banco lo que hace es ofrecer en exclusiva nuevas vías para complacer a los clientes: Se trata de crear productos mejores o que no ofrecen otras instituciones bancarias similares que operan en el mismo mercado.
- *Estrategia de diferenciación de los productos:* en este caso se intenta resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que contribuyan a que sea percibido como único, con el objetivo de crear un clima de "monopolio" en el mercado. Se trata de productos y servicios que se ofrecen también por otras instituciones financieras y que, mediante una diferencia sicológica, pueden crear en el mercado una apariencia de exclusividad. Esta sugestión puede fundamentarse en un nombre, una marca o una publicidad distinta, que resalte una real o supuesta diferenciación del resto de los productos que ofrece el mercado bancario. Productos que son técnicamente iguales pueden ser percibidos diferentes por el simple hecho de tener una "envoltura" distinta. La diferenciación, ya sea a través de comunicar con mayor claridad y efectividad las características sustanciales y beneficios del producto o mediante la sugestión sicológica, puede lograr una mayor inclusión financiera de los actores económicos y sociales, lo que representa un efecto positivo.

La estrategia de segmentación del mercado generalmente se aplica en las fases de introducción y crecimiento del ciclo de vida del producto. La estrategia de diferenciación de los productos se utiliza, fundamentalmente, en la fase de madurez. Un banco que tenga éxito en la segmentación del mercado y en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, atrae a la competencia.

El estudio del mercado y la innovación financiera son costosos. Sin embargo, es relativamente fácil y rápido reproducir por el resto de las entidades bancarias los productos que introduce el banco innovador. Los nuevos productos toman un tiempo para madurar entre los clientes, si una entidad bancaria es rápida en copiarlos e instrumentarlos, puede competir perfectamente sin perder cuota de mercado. Esto quiere decir que la innovación de nuevos productos y de *marketing* que se desarrollen en una institución bancaria generalmente ejerce una acción positiva sobre el resto de las instituciones bancarias. Las estrategias y acciones de *marketing* de los bancos

líderes pueden ser los "buques insignias" para el desarrollo del resto del sistema bancario.

Los bancos cubanos, en la actualidad, ofrecen productos técnicamente iguales o muy parecidos y, a la vez, pretenden introducir en el mercado nuevos productos. En el caso de los nuevos productos las entidades bancarias deben, claramente, seguir una estrategia de segmentación, basada en el estudio de las necesidades del mercado. La banca de empresas cubana debe seguir las tendencias, no solo de probada valía internacional sino también de la economía nacional. Los principios del *marketing* y el reconocimiento de las necesidades del mercado como fundamento de la producción, el comercio y los servicios en Cuba, a partir de las transformaciones económicas en la isla, ocupan un lugar importante.

En cuanto a los productos que actualmente se ofertan, cada entidad bancaria cubana, con el fin de posicionarse mejor en el mercado-objetivo, puede utilizar una estrategia de diferenciación de productos, sin dejar a un lado la diferenciación de la imagen comercial de la entidad, a la que se dirigen sus esfuerzos. No obstante, es necesario reconocer que los productos que ya existen, en ocasiones, son el resultado de criterios técnicos sin que se realicen estudios profundos y científicamente concebidos de las necesidades de los clientes. Por esto algunos necesitan de un rediseño, fundamentado en una investigación de mercado, y de la aplicación de una estrategia de ventas, basada, entre otros elementos, en el análisis de la fase del ciclo de vida en que se encuentren.

A pesar de ser relevante, el criterio de ciclo de vida de los productos aplicado al *marketing* bancario puede resultar insuficiente. A diferencia de la empresa productora de bienes de consumo, la banca no se satisface con la venta de un solo producto o gama de productos. La actividad bancaria moderna exige una postura más global frente al mercado, ofreciendo un conjunto de productos y servicios financieros complementarios, adaptados a las necesidades de los clientes, por lo que resulta importante no solo el análisis del ciclo de vida de los productos sino también de la clientela bancaria.

Las necesidades de un cliente actual pueden cambiar en el futuro como resultado de su evolución; segmentos que en la actualidad no representan un objetivo inmediato del banco, pero pueden constituir una clientela que sirva para el crecimiento futuro de la entidad y es conveniente fidelizarlos desde ahora. Por ejemplo, la fase de desarrollo en que se encuentre un cliente-empresa puede determinar el diseño de los productos y servicios que se le ofrecen y la estrategia de *marketing*. Además, el ciclo de vida adaptado a las clientelas bancarias muestra el interés que presenta la elaboración de paquetes de productos que se correspondan con las necesidades de segmentos específicos del mercado y susceptibles de evolucionar automáticamente en el tiempo al compás de esas necesidades.

La experiencia internacional ha vinculado el ciclo de vida de las empresas con las necesidades de financiación de esta forma:

- *Fase de creación:* se caracteriza por tener necesidades financieras relacionadas con la fundación de la empresa y su constitución legal, la adquisición de activos fijos, gastos de investigación y desarrollo, reclutamiento de personal y costos de comienzo de la producción. Los productos como los préstamos para inversiones, el *leasing* y las líneas de crédito pueden ser muy demandados en esta etapa y la asesoría financiera del banco puede ser muy apreciada.
- *Fase de crecimiento:* las necesidades financieras se centran en la compra de activos fijos e incremento del activo circulante, causado por el aumento de ventas y por el aplazamiento de los cobros, la reposición del equipo gastado u obsoleto, el incremento del activo circulante por las ventas a plazo, entre otros. La empresa exige entonces productos como el *leasing*, el *factoring*, los préstamos, los créditos y el descuento bancario.
- *Fase de madurez:* la empresa necesita reponer periódicamente los activos fijos por obsolescencia o uso; incurrir en gastos únicos de entrada en nuevos mercados, nuevos fondos para inversión y circulante, que le permitan la diversificación. En esta fase las grandes empresas satisfacen sus necesidades permanentes mediante la autofinanciación y otras fuentes financieras no bancarias, sin embargo, el *factoring* y el descuento comercial pueden ser productos bancarios atractivos para estas empresas. Las pequeñas y medianas empresas seguirán necesitando de las entidades bancarias con toda su gama de productos, representando el mercado objetivo más usual de los bancos cuando la clientela llega a esta fase.
- *Fase de declive:* los activos fijos están obsoletos o amortizados, o sea, no precisan renovación, por lo tanto, la empresa no necesita fondos para inversión. Las únicas necesidades son para financiar capital circulante. La política de riesgos debe ser muy exigente y prudente en esta fase, ya que puede concentrar el mayor peso de la morosidad, sin embargo, productos como el *factoring* y el descuento bancario, donde el riesgo depende de terceros, pueden ser ofrecidos por el banco.

El estudio de las necesidades financieras de las empresas cubanas en los diferentes ciclos de desarrollo es de gran utilidad para el diseño de la estrategia de *marketing* de las entidades bancarias y para la elevación de la calidad de sus productos y servicios. Es cierto que los estudios de mercado generan gastos considerables, sin embargo, a la larga conducen al logro de mayores impactos en la economía con menores costos. Actualmente, en algunas entidades bancarias, se asumen gastos relativamente significativos, considerando las limitaciones de la economía, en la publicidad de productos

y servicios dirigidos a segmentos no necesitados de ellos, o al menos, donde los resultados obtenidos no compensan los costos que generan.

Las experiencias de la banca internacional relacionadas con el *marketing* de productos aconsejan una reconsideración de la política tradicional, por lo que aparecen nuevos criterios sobre los cuales se sustenta:

- Presentación comercial de los productos: es aconsejable que los bancos cubanos intensifiquen el tránsito de una presentación totalmente técnica de los productos hacia la adopción de una presentación comercial que sea explícita, comprensible, agradable y evocadora para los clientes. Esto se ha logrado con bastante éxito en los productos y servicios informatizados a la población, especialmente efectiva en los tiempos del COVID-19, donde, por ejemplo, el uso de Transfermóvil se ha comprendido y acogido favorablemente por una parte importante de la población, no solo por sus bondades intrínsecas, sino también por la atractiva comunicación comercial de este servicio.
- Oferta de paquetes de productos: la constitución de paquetes de productos permite agrupar un conjunto de productos y servicios, que permitan al banco complacer al cliente en sus necesidades y que a la vez den rentabilidad global a la entidad, gracias a una juiciosa combinación de los elementos que constituyen el paquete. Los paquetes pueden adaptarse globalmente al conjunto de la clientela elegida o confeccionarse a la medida de ella, elaborados a partir de una negociación y un balance de sus necesidades financieras.
- Diversificación de los servicios bancarios: desde hace años los bancos ya no se contentan con lanzar y promover productos financieros, sino que se diversifican, proponiendo servicios múltiples a su clientela. Mediante esta diversificación ensanchan su vocación y se sitúan en el mercado global de los servicios, por ejemplo, el mercado de los seguros, las asesorías financieras, la cobertura de riesgos de mercado, entre otros.

Mucho se puede reflexionar sobre el *marketing* de productos y el tema lo amerita por la actualidad que posee en las nuevas condiciones del sistema bancario nacional, pero la pretensión es más simple y consiste en dejar clara una idea que es la piedra angular sobre la que debe asentarse el desarrollo de la banca en Cuba: la oferta de productos y servicios a los clientes debe fundamentarse en el estudio y satisfacción de sus necesidades financieras. Aunque parezca demasiado evidente esta aseveración, y en realidad lo es, no siempre y no todas las entidades bancarias cubanas por igual lo tienen en cuenta, o al menos con suficiente relevancia y prioridad, para el diseño de su política de productos.

¿Qué producto ofrecer?, ¿cómo diseñar sus atributos?, ¿a qué precio venderlo?, ¿cómo darlo a conocer y hacerlo atractivo?, ¿cómo distribuirlo

y ponerlo al alcance de los posibles consumidores?, ¿qué diferenciación hacer al producto frente a los que ya están introducidos en el mercado?, ¿a qué segmentos dirigir los esfuerzos? Estas y otras muchas preguntas son imposibles de responder con veracidad sin conocer las necesidades y hasta los gustos y preferencias de los actuales y potenciales clientes, lo que exige la sistemática investigación del mercado.

La investigación del mercado es una actividad científica, pues parte del conocimiento y registro de hechos que permiten comprobar hipótesis formuladas sobre el funcionamiento interno, el mercado y el entorno exterior de las empresas. Se orienta a la obtención e interpretación de la información necesaria para identificar oportunidades y amenazas y establecer planes, estrategias y líneas alternativas de acción.

En sentido general la investigación de mercado persigue estos objetivos:

- Análisis cualitativo del mercado: ¿por qué se compra?; ¿quién compra?; ¿qué factores influyen en las compras?; ¿cuáles son las actitudes y preferencias de los clientes?; ¿cuáles son sus opiniones, exigencias, deseos?, entre otros.
- Análisis cuantitativo del mercado: demanda potencial del mercado, determinación de zonas de distribución, segmentos y cuotas de venta, tendencia de la competencia, análisis comercial, entre otros.
- Análisis de productos: posibilidades de nuevos productos, potencialidades de los productos ya existentes, modificación de productos, presentación, entre otros.
- Análisis de la publicidad y promoción: medios publicitarios y promocionales, asignación de presupuestos, medición de la eficacia publicitaria, entre otros.
- Análisis de la distribución y de las ventas: canales y costos de distribución, organización de ventas, formas de incentivos, entre otros.
- Análisis económico y de la competencia: previsión de la economía, tanto a nivel global como sectorial, a mediano y largo plazo, nuevas inversiones, posición presente y futura de la competencia, entre otros.

Asimismo, el proceso de investigación del mercado, independiente del objetivo que persiga, supone:

- Etapa 1. Diseño de la investigación: identificación del problema que se trata de investigar, determinación del tipo de diseño de la investigación, formulación de las hipótesis a confirmar mediante el estudio, además de la identificación, clarificación y medida de las variables del estudio.
- Etapa 2. Obtención de la información: selección de las fuentes a utilizar; determinación de los procesos de obtención de la información, diseño y selección de la muestra y recogida de los datos.

- Etapa 3. Tratamiento y análisis de los datos: edición y codificación de los datos, tabulación de los resultados, aplicación de técnicas de análisis estadístico, interpretación de los resultados y presentación de las conclusiones, elaboración del informe y presentación de las conclusiones obtenidas.

El diseño de la investigación determina el problema a investigar por lo que condiciona todo el proceso, no solo porque delimita o acota el campo a que se dirige la investigación, sino también porque de esta dependen el diseño del estudio, la selección de las fuentes y la metodología de conjunto. El estudio puede ser, por la función que cumple, exploratorio, descriptivo, causal, predictivo u otro.

La obtención de la información comienza por la selección de las fuentes utilizables. Pueden ser fuentes internas a la entidad bancaria o externas, y cada una comprende a su vez fuentes primarias (obtenidas mediante investigación directa) y fuentes secundarias (obtenidas de estadísticas y documentación ya elaborada previamente).

Las fuentes primarias externas son las que alcanzan, generalmente, especial importancia en los estudios de mercado. La información obtenida de estas fuentes puede ser cuantitativa (miden las variables, aparecen muy estructuradas y permiten obtener resultados estadísticos significativos) o cualitativa (carecen generalmente de virtualidad estadística y son más subjetivas). Se debe señalar que ambas son importantes para reflejar de la forma más real la situación del mercado. No siempre un hecho significativo, para entender el mercado, es medible. Existen métodos universalmente utilizados para la recogida de información primaria tales como las encuestas, las entrevistas a expertos, las reuniones de grupos, la observación, la experimentación, las técnicas proyectivas (pruebas), la seudocompra, entre otras.

El tratamiento de los datos recogidos por uno u otro método, comienza por su edición, que consiste en la comprobación de haber recogido la información correctamente y de corresponderse con la metodología adoptada. Luego se codifican los datos, o sea, se transforman en códigos numéricos manejables estadísticamente, salvo para el caso de datos cualitativos. La tabulación de los datos consiste en su disposición bajo la forma de tabla o tablas de frecuencia, según sea una sola variable (simple) o simultáneamente para dos o más variables (tabulación cruzada). Otras técnicas estadísticas más complejas que la simple distribución de frecuencias y aplicación de análisis univariable se utilizan a menudo dada la riqueza de la información que proporcionan y la facilidad actual gracias al desarrollo de la informática y a los paquetes de programas estadísticos.

Una vez realizado el análisis de la información, debe interpretarse, es decir, determinar su significado, en base a los datos recogidos y analizados, los objetivos del estudio y los criterios profesionales del investigador. En la

práctica la investigación culmina con la presentación de un informe sobre los resultados.

Estudio de la gestión de *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio: métodos y fuentes

Para el diagnóstico de la gestión de *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio se utilizaron varios métodos y fuentes de información:

- Se analizaron diferentes instrumentos de diagnóstico de la gestión de *marketing* utilizados en la práctica por docentes del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección y del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana y se seleccionó la auditoría de *marketing* por la amplitud de la información que ofrecía y por la efectividad demostrada en su aplicación en empresas cubanas. Esto último fue respaldado por la valoración de diferentes docentes a partir de su experiencia en consultorías empresariales.
- El programa de auditoría fue adaptado a las particularidades de los bancos comerciales cubanos y sometidos a discusión y validación por expertos del Banco de Crédito y Comercio y el Banco Internacional de Comercio (BICSA). En esta fase del proceso fue utilizado el método de expertos y la discusión grupal. Adicionalmente cada uno de los expertos presentó por escrito al grupo de investigación sus recomendaciones de perfeccionamiento del programa de auditoría.
- También por el método de expertos, teniendo en cuenta, por una parte, el conocimiento de la temática y por otra la experiencia en el banco, fueron seleccionados los directivos y funcionarios a los cuales se le aplicaría el cuestionario de la auditoría de *marketing*.
- La muestra a la que se le aplicó la auditoría fue de 15 expertos y la técnica utilizada fue la entrevista individual estructurada por un cuestionario. Dentro de los funcionarios entrevistados estuvo presente la alta gerencia del banco.
- El cuestionario del programa de auditoría de *marketing* se estructura en seis secciones que a su vez contienen 20 variables, las que son valoradas a través de 54 preguntas. Las secciones auditadas fueron: macroentorno, microentorno, estrategia de *marketing*, organización de *marketing*, sistemas de *marketing* y mezcla de *marketing*.
- Procesamiento estadístico de la información: los resultados finales de la auditoria fueron sintetizados en tablas y gráficas resúmenes y discutidos en sesiones grupales por los miembros del equipo de investigadores, con el objetivo de determinar las principales fortalezas y debilidades de la gestión de *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio.

- El informe final fue sometido a la valoración y validación por la máxima dirección del Banco de Crédito y Comercio.

Principales fortalezas y limitaciones en el desarrollo del *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio

En los resultados de la auditoría se listan cada una de las 54 preguntas con la valoración promedio obtenida de los expertos entrevistados (Tabla 15.1).

Tabla 15.1. Resultados de la auditoria de *marketing*

No.	Preguntas	Valoración promedio
1	¿Conoce la dirección de su institución los principales cambios y tendencias demográficas que pueden impactar su actividad?	4,2
2	¿Algunas de estas acciones han impactado su actividad?	3,9
3	¿Se han previsto acciones en respuesta a los cambios y tendencias conocidos que pueden impactar su actividad?	3,9
4	¿Se han aplicado algunas de las acciones previstas en respuesta a las acciones que han impactado su actividad?	3,5
5	¿Conoce la dirección de su institución los principales cambios y tendencias en los niveles de ingresos, precios, ahorros y créditos presentes en su radio de acción o en los mercados en que actúa, que pueden influenciar en su actividad?	4,4
6	¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?	4,3
7	¿Su institución tiene implementadas políticas que ayudan al cuidado y preservación del medio ambiente?	3,4
8	¿Considera que el tema medioambiental está presente en la proyección futura de su institución?	4,6
9	¿La dirección de su institución está al tanto de las principales tendencias y cambios tecnológicos a nivel internacional relacionados con la actividad bancaria?	4,5
10	¿Considera que su institución tiene claridad en cómo le pueden impactar estos cambios?	4,7
11	¿Se han llevado a cabo acciones para atenuar o aprovechar estos cambios?	4,1
12	¿Se conocen las tendencias del mercado (personas físicas, empresas, cooperativas, cuentapropistas, instituciones financieras y no financieras, entre otros) en cuanto a las necesidades de productos y servicios bancarios?	4,2
13	¿Se conoce como se comporta la aceptación de los productos y servicios en diferentes territorios donde la institución desarrolla su actividad?	3,9

No.	Preguntas	Valoración promedio
14	¿Existen políticas comerciales diferenciadas por territorios y tipos de clientes en relación con la oferta de productos y servicios?	3,7
15	¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales de su Institución la imagen, calidad del producto/servicio, atención al cliente, tasas de interés, canales de distribución y la comunicación?	3,6
16	¿Considera usted que su institución desarrolla su gestión a partir de los estudios actualizados de las necesidades y preferencias de los clientes?	3,4
17	¿Considera usted que los canales de distribución actuales de los productos y servicios de su institución son suficientes?	3,7
18	¿Se han tomado medidas para aumentar y facilitar el acceso de los clientes actuales y potenciales a los productos y servicios que se ofrecen?	4,6
19	¿La institución diseña sus propios productos y servicios?	4,4
20	¿Usted considera que este diseño actual está organizado en función de las necesidades y deseos de los clientes?	3,7
21	¿ Usted considera que está definido con claridad el mercado meta de la institución?	4,5
22	¿Dispone la institución de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores?	4,1
23	¿La institución ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?	3,8
24	¿De proceder, existe una oferta de productos y servicios diferenciada para cada segmento meta?	4,3
25	¿La misión de la institución y sus negocios están orientados al mercado?	4,4
26	¿Hay objetivos de *marketing* claramente definidos para la institución?	3,6
27	¿Existe una clara estrategia de *marketing* para alcanzar los objetivos propuestos?	3,6
28	¿Ha desarrollado la institución una estrategia de posicionamiento en el mercado en que actúa o se quiere actuar?	3,9
29	¿La mezcla de *marketing* (productos-tasas de interés-canales de distribución y canales de comunicación) está diferenciada para cada segmento de clientes?	4,2
30	¿Existe un área independiente dedicada al *marketing* que gestione integralmente los estudios de mercado, el diseño de nuevos productos y servicios, las tasas de interés y comisiones, los canales de distribución y los canales de comunicación?	4,5
31	¿Esta gestión se evidencia en todos los niveles de la institución?	4
32	¿Posee esta área la autoridad y la responsabilidad necesarias para influir en otras áreas de la institución que influyen en la satisfacción de los clientes?	3,1

Tabla 15.1. Continuación...

No.	Preguntas	Valoración promedio
33	¿La alta dirección de la institución se guía en sus decisiones por los estudios del área de *marketing*?	3,3
34	¿Existen en la institución sistemas de inteligencia de *marketing* e investigación de mercado?	2,1
35	¿Estos sistemas cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en las diferentes áreas de la Institución?	2
36	¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?	2,1
37	¿La Institución elabora planes de *marketing*	2,6
38	para cada uno de los negocios que ofrece	2,3
39	Para los productos/servicios que ofrece?	2,6
40	¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplen los planes y objetivos de *marketing* trazados?	3,1
41	¿Se examina periódicamente la rentabilidad de cada uno de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?	3,2
42	¿Posee la institución el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas para desarrollar nuevos productos?	4,5
43	¿Desarrolla la institución investigaciones de concepto, pruebas de productos y mercado antes de lanzar nuevos productos?	2,6
44	¿Considera usted que se valoran y estudian propuestas innovadoras de nuevos productos y servicios?	4,2
45	¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la institución?	4,8
46	¿Realiza la institución análisis sistemático de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?	4,4
47	¿Conoce la institución la percepción de los clientes sobre los productos/servicios que le brinda en relación con la calidad, características, beneficios, entre otros?	3,9
48	¿Puede accionar la institución con flexibilidad sobre las tasas de interés	2,9
49	¿Puede accionar la institución con flexibilidad sobre las comisiones de los productos y servicios?	4,3
50	¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución de los productos/servicios de la institución?	3,8
51	¿Se valora sistemáticamente la efectividad de los canales actuales de distribución sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?	3,5

No.	Preguntas	Valoración promedio
52	¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la institución?	5
53	¿Es adecuado el presupuesto actual para las acciones de comunicación	3,2
54	¿Considera usted que la comunicación de la institución con sus clientes y mercado en general es suficientemente efectiva?	3,5

La auditoría arrojó que las principales fortalezas del Banco de Crédito y Comercio en la gestión de *marketing* se centran en estos aspectos (Fig. 15.1):

- El conocimiento y estudio de las tendencias del mercado.
- El análisis sistemático y seguimiento de la cartera de productos y servicios bancarios que ofrecen a sus clientes.
- El diseño de productos y servicios propios.
- Los esfuerzos por la innovación de productos y servicios.
- La preocupación por facilitar el acceso de los clientes a los productos y servicios bancarios.

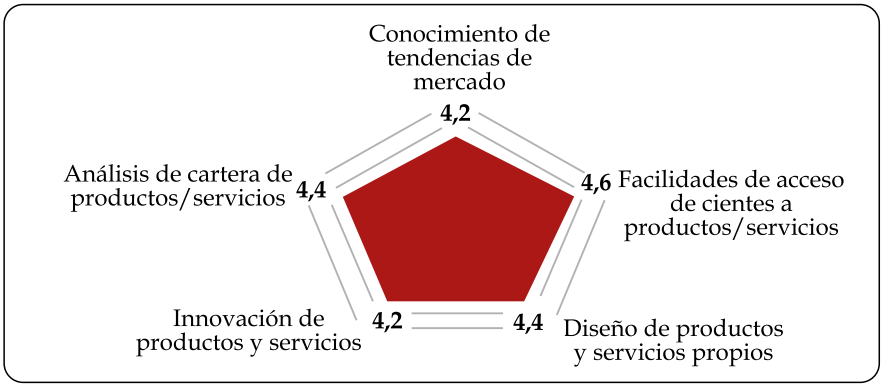


Fig. 15.1. Fortalezas del Banco de Crédito y Comercio en la gestión del *marketing*.

Sin embargo, el diagnóstico puso en evidencia debilidades en la gestión de *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio, las que se convierten en desafíos para el desarrollo sostenible de esta importante institución bancaria cubana.

A continuación se listan las principales debilidades de la gestión del *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio:

- Debilidades en la gestión del mercado, los clientes y los canales de distribución (Fig. 15.2):
  - La innovación de productos, a pesar de ser una preocupación del banco, aún no se desarrolla sobre la base de investigaciones científicamente fundamentadas de las necesidades de los clientes.

- Los canales de distribución aún son insuficientes.
- La gestión bancaria no se fundamenta en el estudio de las necesidades de los clientes.
- El conocimiento del banco de la valoración que tienen los clientes sobre la institución aún es bajo.
- Son pocas las políticas diferenciadas por territorios y clientes.

La gestión de todos estos aspectos fue valorada por los expertos en promedio como de "poco" (menos de 4 puntos).

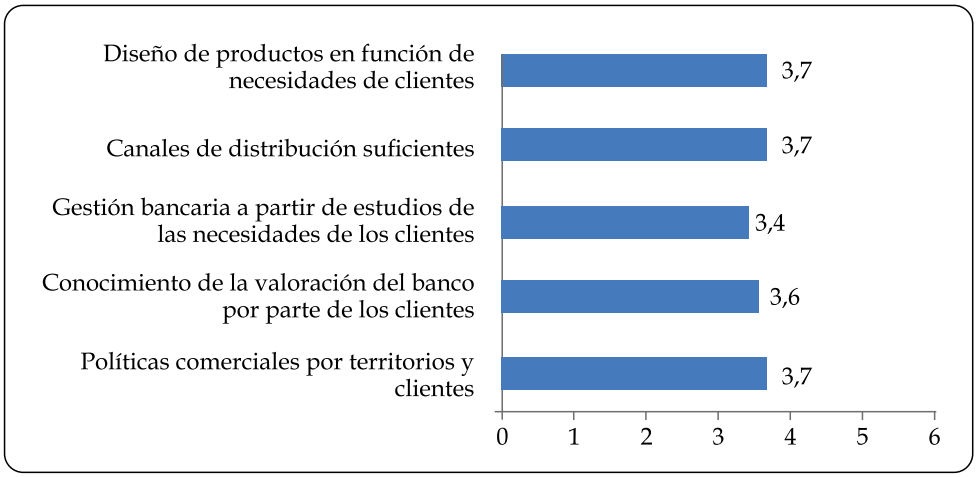


Fig. 15.2. Valoración de la gestión del mercado, los clientes y los canales de distribución en el Banco de Crédito y Comercio.

- Insuficiencias en la eficacia funcional del *marketing* (Fig. 15.3):
  - La influencia del área de *marketing* en otras áreas del banco es muy baja.
  - Los estudios de *marketing* son poco utilizados por los directivos del banco para la toma de decisiones.
  - Existe muy poco apoyo a las decisiones de *marketing*.
  - Es muy poca la existencia de acciones de inteligencia de *marketing* e investigaciones de mercado.

  Estos aspectos, vinculados a la eficacia funcional del *marketing* en Banco de Crédito y Comercio, fueron valorados por los expertos en promedio como de "muy poco" (entre 2 y 3,3 puntos).
- Debilidades en la organización del *marketing* (Fig. 15.4):
  - Es insuficiente la comunicación banco-cliente.
  - El presupuesto para las acciones de comunicación es insuficiente.
  - No se elaboran planes de *marketing*.
  - Existen debilidades en el diseño y desarrollo de estrategias de *marketing*.

– No están suficientemente esclarecidos los objetivos de *marketing*.

Los aspectos relacionados con la organización del *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio fueron valorados por los expertos en promedio como de "poco" (entre 2,6 y 3,6 puntos).

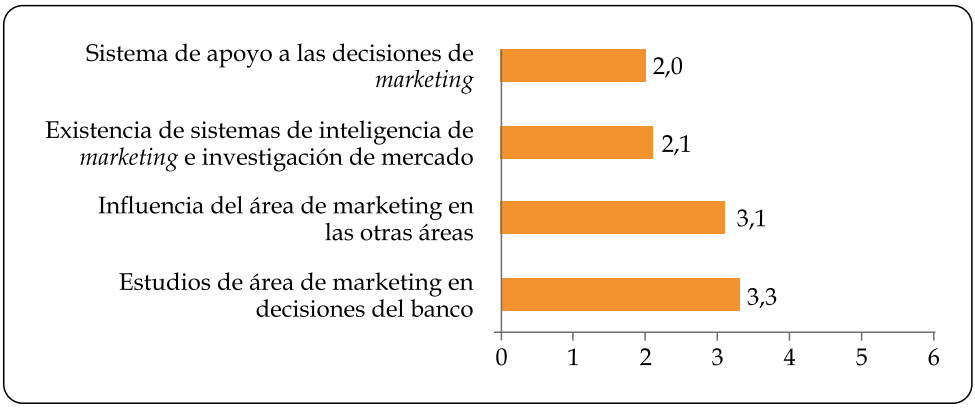


Fig. 15.3. Valoración de la eficacia funcional del *marketing* en Banco de Crédito y Comercio.

Fig. 15.4. Valoración de la organización del marketing en el Banco de Crédito y Comercio.

- Limitaciones en la mezcla de *marketing* (Fig. 15.5):
  - Es bajo el análisis de la rentabilidad por productos, segmentos del mercado, territorios, entre otros.
  - Es baja la efectividad de los canales actuales de distribución.
  - Es muy poca la flexibilidad sobre las tasas de interés aplicadas a diferentes clientes, segmentos y territorios según sus particularidades.
  - Son muy pocas las investigaciones de mercado y de los productos y servicios en diferentes territorios y segmentos del mercado.

- Es muy baja la medición del mercado potencial y la previsión de ventas.

Los aspectos relacionados con la organización del *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio fueron valorados por los expertos en promedio como de "poco" (entre 2,6 y 3,6 puntos).

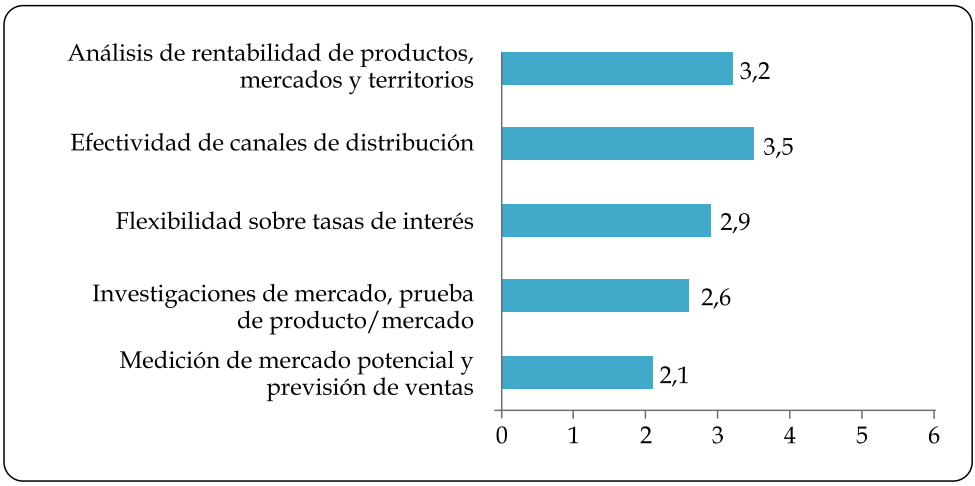


Fig. 15.5. Valoración de la mezcla de *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio.

Un análisis integral de la valoración promedio de las 54 preguntas que integran la auditoría realizada (Fig. 15.6) muestra que el 44 % de los elementos de la gestión de *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio están implementados "solo en parte", el 30 % "poco" y el 9 % "muy poco". Significa que el 83 % de las acciones de *marketing* que debe desarrollar un banco no tienen suficiente presencia en la gestión del Banco de Crédito y Comercio.

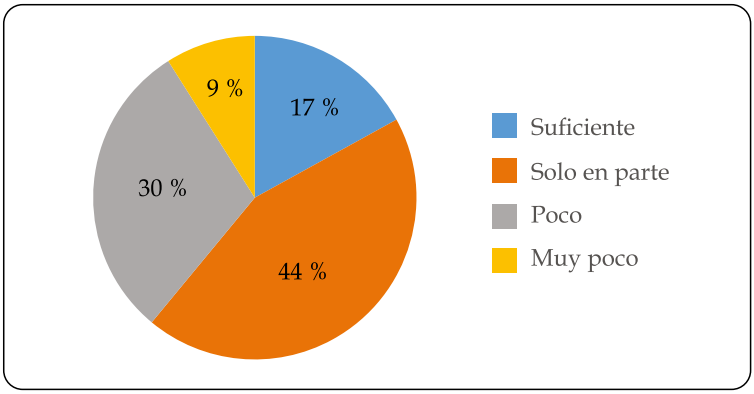


Fig. 15.6. Estructura de las valoraciones promedio de las preguntas de la auditoria de *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio.

Conclusiones

- El sistema bancario desempeña una función muy importante en la actualización del modelo económico cubano por sus funciones de intermediación financiera, apoyo a las transacciones entre los actores económicos y su impacto sobre la eficiencia económica, la preservación del medio ambiente y la equidad social.
- Las tendencias internacionales de la banca comercial en la actualidad, marcadas por las particularidades de la sociedad del conocimiento, exigen cambios en los enfoques del *marketing* bancario y acentúan su protagonismo en el éxito de los bancos.
- La gestión de *marketing* en el Banco de Crédito y Comercio, a pesar de que presenta elementos positivos, es aún insuficiente.

Para el fortalecimiento del *marketing* bancario en el Banco de Crédito y Comercio se recomienda:

- Ampliar el diagnóstico de *marketing* a toda la red bancaria del Banco de Crédito y Comercio, utilizando una muestra estratificada por provincias y municipios para validar los resultados alcanzados en el estudio realizado hasta el momento y profundizar en las fortalezas y debilidades de la gestión de *marketing* en el banco.
- Diseñar y aplicar en el Banco de Crédito y Comercio instrumentos de investigación científica que permitan detectar y analizar los factores que están influyendo en las limitaciones de la gestión de *marketing*.
- Revisar las actuales estrategias y acciones de *marketing* del Banco de Crédito y Comercio, considerando las tendencias internacionales de la banca y las particularidades del proceso de actualización del modelo económico cubano.

Bibliografía

Barrios, V. (2004). ¿Por qué existen los bancos? *Boletín Económico ICE, Información Comercial Española,* 2799, 33-42.

Beck, T. (2011). *The role of finance in economic development*. Frankfort: Working Papers, European Banking Center.

Bergara, M. (2015). Las instituciones y los procesos económicos. En Bergara, M. e Hidalgo, V. (Coord.). *Transformaciones económicas en Cuba: una perspectiva institucional*. Montevideo: Ediciones dECON, Universidad de la República,.

Borrás, F. (2017) La función social de los bancos cubanos. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 1(1), 31-39.

Camino, R. y Mas, C. (2018). *Marketing financiero. Estrategia y planes de acción para mercados complejos*. Madrid: Editorial ESIC.

Churruca, A. y Rouchiainen, L. (2012). *La web empresa 2.0*. Madrid: Global Marketing.

Echevarría, Y. P. (2016). Diagnóstico de las relaciones entre la banca comercial y las empresas estatales. Estudio de casos en las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial GELECT y GESIME y en el Banco Metropolitano Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Franch, J. y Molina, J. (2014). *Dirección comercial y marketing*. Programa Europeo de Enseñanzas de Gestión. Madrid: ESADE Business School.

González, B. J. (2016). Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con las empresas estatales cubanas. Estudio de casos en el Banco Internacional de Comercio S.A. y en el Grupo Empresarial Unión de Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios y otros bienes. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

González L. (2015). Innovaciones en el financiamiento bancario al sector cuentapropista Especialidad en Dirección y Gestión empresarial. Tesis de Especialidad en Dirección y Gestión empresarial. Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, La Habana.

Guillén J. (2017). Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con los trabajadores por cuenta propia. Lecciones para el futuro. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Imperatori, A. B. (2016). Diagnóstico de las relaciones banca-empresa: una análisis desde la perspectiva del Banco de Crédito y Comercio y del Grupo Empresarial de la Industria Química. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana ,La Habana.

León, J. y Pons, S. (2014). Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico. En: *Economía Cubana: transformaciones y desafíos*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, pp. 56-87.

López G. (2017). Diagnóstico de las relaciones crediticias entre la Banca Comercial y las Cooperativas no Agropecuarias. Reflexiones para el futuro. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Manini, R. y Amat, O. (2017). Triodos Bank: Banca con valores para mejorar el mundo y las personas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 24, 113-131.

Marrero A. (2017). Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Moreira, M. C. (2016). Diagnóstico de las relaciones banca-empresa en Cuba: una análisis desde la perspectiva del Grupo Empresarial Frutícola y del

Banco Popular de Ahorro. Tesis de diploma. Universidad de La Habana, La Habana.

PCC (2016). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*. La Habana. Disponible en: www.granma.cu/file/pdf/gaceta/último %20PDF %2032.pdf

Ramos, E. y Borrás, F. (2017). Las relaciones crediticias entre las empresas y la banca comercial en Cuba. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*, 12(2), 397-410.

Rodríguez, P. A. (2016). Diagnóstico de las relaciones crediticias banca-empresa en Cuba: estudio de casos en el Banco Metropolitano y en el Grupo Empresarial Ganadero. Tesis de diploma. Universidad de La Habana, La Habana.

Sánchez, A. y Terán, O. (2018). Criptomonedas como oportunidad de negocio de microempresas del sector turístico en la zona sur oriente del Estado de México. *Revista Global de Negocios*, 6(1), 93-104.

Sanchis, J. (2016). La Revolución de las finanzas éticas y solidarias. *Revista de Economía, Empresa y Sociedad Oikomics*, 6, 28-34.

SAS (2015). *Inteligencia de cliente en la era del marketing basado en datos*. Nueva York: SAS Institut Inc.

Silva, M. (2017) El acelerado crecimiento de las fintech y los desafíos para su regulación. *Moneda*, 171, 42-56

Stiglitz, J. (1998). The role of the Financial System in Development. Presentation at the Fourth Annual Bank Conference on Development, San Salvador.

CAPÍTULO 16

LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA EN EL DESARROLLO DE LA BANCA CUBANA

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF THE CUBAN BANKING SYSTEM

Jorge Barrera Ortega

Resumen

En el año 1995 se decide la automatización del sistema financiero cubano, que en ese momento tenía un atraso de unos 35 años. Este capítulo describe la estrategia seguida y las principales tareas desarrolladas para lograr ese objetivo, así como los principales hitos logrados hasta el momento. Por último, analiza los riesgos y retos actuales de la informatización del sistema bancario cubano y se proponen algunos objetivos para enfrentar esos riesgos, factibles de alcanzar con las condiciones existentes.

Palabras claves: sistema financiero, automatización, núcleo bancario y canales de pago.

Abstract

In 1995, the automation of Cuban financial system was decided, a moment in which it already had a 35-year-old backwardness. This chapter describes the designed strategy and the principal steps taken for this purpose, as well as the most important milestones achieved so far. Finally, the current risks and challenges of the computerization of the banking system are analysed, and some goals are proposed, to deal with these risks, which are feasible to reach in the present conditions.

Keywords: *financial system, automation, banking core and payment channels.*

Introducción

Los sistemas financieros fueron en buena medida, junto con las aplicaciones militares, impulsores del desarrollo informático y de las comunicaciones durante prácticamente los últimos 50 años del siglo XX.

Las causas de este hecho se encuentran, por una parte, en que el dinero, objeto principal de los sistemas financieros, ha dejado cada vez más de ser

dinero en efectivo para convertirse en información procesada por los bancos y las demás instituciones financieras, y, por otra, en que la competencia entre las entidades financieras exige ofrecer una máxima flexibilidad en el uso de ese dinero por parte de sus dueños sin incurrir en grandes riesgos operacionales.

La necesidad de mantener un control en tiempo real sobre los saldos de las cuentas de sus clientes, dándole a estos la mayor libertad posible para el uso de sus fondos, representa un problema para los bancos que, con los volúmenes actuales de transacciones, es imposible resolver sin los modernos medios informáticos y de comunicaciones.

Los trabajadores de todas las oficinas de entidades financieras apoyan su labor en la actualidad con el uso de redes informáticas y sistemas automatizados, sus clientes utilizan sus servicios básicamente a través de internet con la ayuda de equipos pertenecientes a las entidades financieras (cajeros automáticos, terminales de punto de venta, quioscos, entre otros) o utilizando medios digitales personales.

En Cuba, a inicios de la década de los años noventa del siglo XX, el sistema financiero se había quedado extraordinariamente rezagado en cuanto a los medios de computación y comunicación que empleaba. No es exagerado decir que, en ese momento, por diversas razones, la informática del sistema financiero cubano tenía un atraso de más de 35 años en comparación con los restantes países, no solo los desarrollados, sino también los subdesarrollados, ya que, en estos últimos, al dinero y su procesamiento se le da una alta prioridad.

Como parte de las medidas que el país tomó para superar las dificultades del periodo especial, en 1995 se decidió emprender la automatización de todo el sistema financiero cubano.

Principales hitos en el proceso de automatización del sistema bancario

Antecedentes históricos

Los antecedentes de la automatización del sistema bancario cubano se remontan a mediados de la década de los años ochenta del siglo XX. En esos años se crea, en el entonces Banco Nacional de Cuba, un equipo de especialistas que, con conocimientos sobre la programación de las computadoras y de la actividad bancaria, comienzan a realizar tareas para sustituir los equipos de saldo directo que todavía funcionaban en las sucursales y las computadoras del SUMCE,[1] ya obsoletas, que trabajaban centralmente.

---

[1] Sistema unificado de máquinas computadoras electrónicas desarrolladas por el extinto campo socialista.

Los principales trabajos que se realizaron en esa etapa fueron:

- Desarrollo de un sistema sobre una computadora personal para sustituir los equipos de saldo directo que aún funcionaban en las sucursales y eliminar el registro manual del diario y el mayor. Fue implantado en la mayoría de las sucursales del Banco Nacional de Cuba.
- Desarrollo de un sistema parametrizado para el registro local de las transacciones de la Sucursal Especial de Operaciones Internacionales (SEOI) del Banco Nacional de Cuba utilizando computadoras personales aisladas. Este sistema permitía contar con los datos requeridos para la gestión operativa de los departamentos de la Sucursal Especial de Operaciones Internacionales, realizada hasta ese momento de forma totalmente manual, y alimentaba en soportes magnéticos el sistema central de contabilidad.
- Desarrollo e implantación de un sistema, que utilizaba computadoras personales e impresoras rápidas para la contabilidad central de la Sucursal Especial de Operaciones Internacionales, la que hasta ese momento se procesaba en una EC-1040.
- Elaboración de un *software*, utilizando computadoras personales, para conectar al Banco Nacional de Cuba a la red bancaria internacional a la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT). El Banco Nacional de Cuba pertenecía a la red de SWIFT desde 1989, pero no podía enviar ni recibir mensajes porque el equipamiento y el *software* necesario tenían componentes fabricados en Estados Unidos que, por causa del bloqueo, no podían ser vendidos a Cuba. Este *software*, el primero a nivel mundial desarrollado sobre una computadora personal con MS-DOS, fue certificado por SWIFT en 1991 y comenzó a funcionar en el Banco Nacional de Cuba en ese mismo año.
- Elaboración de un núcleo (*core*) bancario para bancos comerciales, que se implantó en 1994 junto con la creación del Banco Internacional de Comercio. Este sistema representó la primera versión del Sistema Automatizado para la Banca Internacional de Comercio (SABIC), que se utiliza aún en la actualidad en prácticamente todos los bancos e instituciones financieras del país.

Ya en enero de 1995, el SABIC que estaba en explotación en el Banco Internacional de Comercio contaba con las principales funcionalidades concebidas en un inicio: transaccional, en tiempo real, multiusuario y multimoneda.

Por su parte, el Banco Popular de Ahorro (BPA) desarrolló durante 1994 un sistema con características similares al SABIC para las transacciones específicas de ese banco, llamado Sistema Integral para el Banco Popular de Ahorro (SIBPA).

Automatización de sucursales de los grandes bancos

En el primer trimestre de 1995 se decide la automatización de las 451 sucursales de los dos grandes bancos que se habían quedado más rezagados: el actual Banco de Crédito y Comercio y el Banco Popular de Ahorro. El programa elaborado preveía culminar los trabajos en un plazo de dos años y partía de estas consideraciones generales:

- Debido a la falta de redes nacionales de transmisión de datos, los sistemas se debían implantar a nivel de sucursales, utilizando redes de área local.
- Los sistemas de las sucursales debían concebirse de tal forma que, una vez que entrara en funcionamiento la red pública de transmisión de datos, las operaciones entre sucursales se pudieran hacer también de forma automatizada.
- Los recursos humanos existentes en el país debían compensar la escasez de recursos financieros en moneda libremente convertible para emprender el programa, destinando un mínimo de gastos en esa moneda para medios técnicos,[2] y prácticamente ningún gasto para *software* y asistencia técnica.
- Era imprescindible que todos los territorios trabajaran en paralelo con sus recursos humanos en el ensamblaje de las computadoras, la instalación de las redes locales, la introducción de los sistemas y el mantenimiento de todos sus componentes.

A partir del uso del SIBPA, el Banco Popular de Ahorro pudo avanzar rápidamente desde el inicio, concentrándose en la captación de los saldos de más de cinco millones de cuentas de ahorro que se encontraban en documentos, en el ensamblaje e instalación de los equipos, y en el reclutamiento del personal informático y su formación en los temas bancarios.

Para la automatización del Banco de Crédito y Comercio se decidió utilizar el SABIC desarrollado inicialmente para el Banco Internacional de Comercio.

En correspondencia con las consideraciones generales antes expuestas, el programa de automatización del Banco Popular de Ahorro y el Banco de Crédito y Comercio se desarrolló esencialmente en tres etapas:

- Etapa 1: los objetivos se dirigieron a la creación de las condiciones más generales, tales como la adaptación de los sistemas y su introducción para ser probados en un pequeño grupo de sucursales, el reclutamiento

[2] Con el fin de invertir lo menos posible se compraban los componentes de los equipos y se ensamblaban en Cuba. Por otra parte, se escogían los modelos de la gama más baja que aún estaban en producción, ya que estos tenían normalmente un precio de oportunidad y sus repuestos se podían garantizar por al menos otros tres años.

de un grupo inicial de especialistas en informática y la creación de las condiciones necesarias para la formación masiva del personal bancario.

- Etapa 2: se implantaron los sistemas en al menos una sucursal de cada provincia, se comenzó la formación masiva del personal bancario, se culminó el reclutamiento del personal de informática y se perfeccionaron los sistemas desarrollados.
- Etapa 3: las provincias introdujeron los sistemas automatizados en todas sus sucursales con sus propios recursos. Esta etapa culminó en diciembre de 1996.

Con el objetivo de no inmovilizar recursos financieros durante mucho tiempo, las compras de los componentes de las computadoras y los medios de comunicación se realizaban cuatrimestralmente, para garantizar las tareas que estaban programadas para el siguiente cuatrimestre.

No hay dudas de que la tarea más compleja de aquel programa inicial para la automatización del sistema bancario fue la formación y entrenamiento de más de 15 000 trabajadores de diferentes perfiles y en la introducción, el mantenimiento y la explotación de los nuevos sistemas automatizados.

Por una parte, se debía dar una formación mínima a los informáticos recién incorporados sobre el funcionamiento de un banco, ya que muchos de ellos debían garantizar la captación inicial de los datos y el perfeccionamiento de los sistemas.

En segundo lugar, había que garantizar la formación de los auditores y contadores de los bancos, para que pudieran seguir desempeñando su función en las nuevas condiciones.

Por último, había que llevar a cabo el entrenamiento de todos los trabajadores de las oficinas en el uso de los sistemas automatizados, sin afectar el servicio que prestaban las sucursales.

Las principales tareas que se desarrollaron para garantizar la formación fueron:

- Cada uno de los 14 centros provinciales de formación del sistema bancario se equipó con redes de computadoras donde se simulaba el trabajo de una sucursal real.
- En esos centros de formación se impartieron los cursos para los informáticos, los contadores, los auditores y para cinco trabajadores de cada una de las sucursales.
- Un mes antes de la introducción de los sistemas se instalaba todo el equipamiento en las sucursales y al terminar la jornada normal de trabajo, con la ayuda de los cinco trabajadores que habían recibido la formación en el centro provincial, los informáticos y los contadores, se entrenaba al resto del personal.

- En la medida que se avanzaba en una provincia se mandaban trabajadores de las sucursales aun no automatizadas a las ya automatizadas, para que adquirieran la experiencia necesaria.
- Partiendo de los medios ya instalados, en todos los equipos de los centros de formación y en al menos un equipo de cada sucursal, se instalaron los periféricos necesarios para recibir cursos con técnicas de multimedia, que fueron confeccionados centralmente.

Automatización de las oficinas centrales de los bancos e interconexión del sistema bancario

En el periodo de 1997 a 2000, años en los que se ejecuta una amplia reorganización del sistema bancario cubano, se automatiza la actividad de las oficinas centrales de los bancos implantando el SABIC en el Banco Central de Cuba, el Banco Exterior de Cuba, el Banco de Inversiones, el Banco de Crédito y Comercio y el Banco Nacional de Cuba.

Durante este periodo se les agregan módulos a los sistemas de procesamiento de las sucursales para automatizar el tránsito de las operaciones entre estas, que se apoyaban en la red pública de transmisión de datos con tecnología X-25 en ese momento. El movimiento de papeles a través del correo para procesar estas operaciones traía, como es fácil de imaginar, grandes dificultades que provocaban descuadres en la contabilidad y no pocas oportunidades de fraude.

La marca RED de tarjetas magnéticas, las redes de cajeros automáticos y los terminales de punto de venta

A mediados de la década de los años noventa se comenzó por Fincimex a introducir una red de terminales de punto de venta en los centros turísticos y en las tiendas recaudadoras de divisas para aceptar transacciones con tarjetas internacionales Visa y MasterCard, fundamentalmente.

En octubre de 1997 comienza a operar de forma experimental la primera red de cajeros automáticos con cinco cajeros y un grupo de tarjetas magnéticas de tipo débito con la marca cubana RED. Los principales objetivos de este plan piloto fueron:

- Facilitar el pago automático de algunos centros de trabajo y al mismo tiempo facilitar el pago de algunos servicios tales como electricidad y teléfono.
- Permitir el pago, a través de los cajeros automáticos, a un grupo de jubilados y beneficiarios de la seguridad social, para mejorar el servicio y aliviar en cierta medida la afluencia de público a las sucursales bancarias.

- Facilitarle a los turistas y otros extranjeros que visitaban el país obtener efectivo utilizando sus tarjetas bancarias internacionales.
- Ganar experiencias en estos tipos de servicios, inexistentes hasta ese momento en Cuba.

La red de cajeros automáticos está conectada a un centro de control, el que enruta cada transacción hacia el banco emisor de la tarjeta que solicita el servicio, si es de la marca RED o hacia el centro de control de terminales de puntos de venta operado por Fincimex, que es quien tiene las conexiones con los sistemas de las marcas de tarjetas internacionales Visa, MasterCard, entre otras.).

Todas las transacciones que se originan con tarjetas de la marca RED se realizan en tiempo real (máximo de duración de una transacción 45 segundos; si se demora más, se aborta). Los sistemas de los bancos que emiten tarjetas, desarrollados todos en Cuba, garantizan el procesamiento de las transacciones, y emiten la respuesta que corresponda en el tiempo requerido.

Las tarjetas de los bancos asociados a RED utilizan estándares similares a los recomendados por Visa y MasterCard, y contienen las medidas de seguridad imprescindibles, incluyendo el número de identificación personal.

Los clientes de los bancos asociados a RED pueden ejecutar sus transacciones en cualquiera de los cajeros automáticos, independientemente del banco propietario de este. Si poseen cuentas en moneda convertible han podido, desde el inicio, realizar operaciones en la red de terminales de punto de venta de Fincimex en centros turísticos y tiendas recaudadoras de divisas (Fig. 16.1).

Las transacciones interbancarias

Es normal que clientes de un banco se relacionen financieramente con clientes de otros bancos. El procesamiento de esas transacciones ha pasado por múltiples etapas en el desarrollo de la gestión bancaria a nivel mundial.

El concepto más moderno a nivel internacional para la solución de estas transacciones es la creación de un sistema a nivel del banco central del país, donde todos los bancos tienen cuentas que permita realizar los movimientos de fondos interbancarios de forma totalmente automatizada e inmediata. Estos sistemas se conocen con el nombre de sistemas de liquidación bruta en tiempo real (BIS, 2006).

En Cuba se desarrolló un sistema de liquidación bruta en tiempo real para el Banco Central de Cuba utilizando el SABIC a inicios de los años 2000, y en estos momentos procesa el grueso de las transacciones interbancarias.

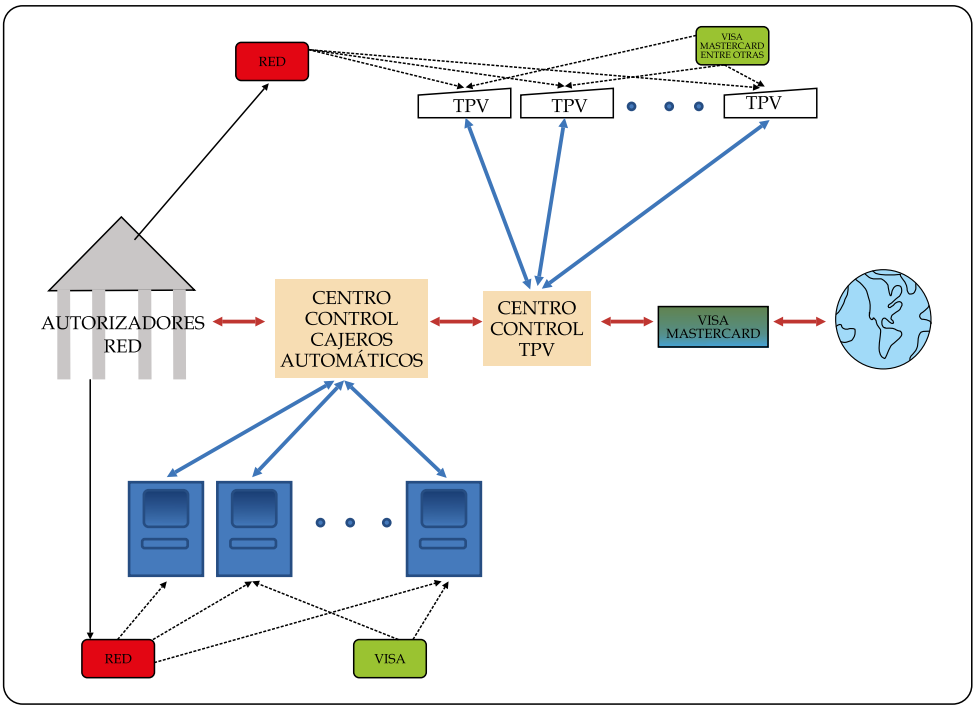


Fig. 16.1. Sistema para emisión y procesamiento de tarjetas magnéticas.

Banca telefónica

La existencia de cuentas de personas asociadas a tarjetas magnéticas, para las que funciona un sistema de autorización en tiempo real, posibilitó la creación de otros servicios que, sin requerir una infraestructura costosa, son de mucha utilidad para los poseedores de esas cuentas.

Tal es el caso de la banca telefónica, servicio que permite consultar el saldo de la cuenta y pagar facturas periódicas a través de una llamada telefónica desde cualquier lugar. El sistema de banca telefónica introducido en el 2005 para las tarjetas RED le permite a los clientes del Banco Metropolitano pagar las facturas del teléfono y la electricidad, las multas de tránsito y los impuestos de la Oficina Nacional de Administración Tributaria.

El procedimiento a utilizar para realizar un pago es muy sencillo, ya que el riesgo de fraude, debido al tipo de transacción que se procesa, es prácticamente nulo.

Cheques con códigos de barra

Teniendo en cuenta que buena parte de los pagos entre entidades estatales en Cuba se realizan utilizando cheques, el sistema bancario cubano decidió,

en el año 1998, aplicar el principio de truncamiento[3] para facilitar la automatización de estos medios de pago. A partir de esta decisión se estandarizó la identificación de los cheques emitidos por los diferentes bancos.

De las tecnologías disponibles para leer por medios electrónicos la información de cada cheque (caracteres magnéticos, caracteres reconocibles, código de barras, entre otros) se escogió e implantó la del código de barras, debido a que, al ser utilizada de forma masiva en el comercio, el costo de los equipos requeridos para dotar cada mostrador e imprimir los cheques era el más bajo.

Con estas medidas, de cada cheque que se presenta en una sucursal bancaria, para su cobro o depósito, solo es necesario captar manualmente la fecha de emisión y el importe. Una vez que se han leídos los datos contenidos en el código de barras, y captados los que se introducen manualmente, las transacciones de los sistemas de los bancos pueden procesar el cheque, debitando localmente la cuenta de su emisor, si esto es posible o enviándolo por medios electrónicos a la entidad bancaria que corresponda por medio del tránsito electrónico del sistema de liquidación bruta en tiempo real.

El código de barras se utiliza en la actualidad, adicionalmente, en las chequeras para el pago de los jubilados para disminuir el trabajo y garantizar la calidad de los datos que se captan.

Perfeccionamiento del SABIC

A finales del año 2000 se analizaron las principales deficiencias del SABIC en ese momento, llegando a la conclusión que las más significativas eran:

- El nivel de seguridad y protección del sistema era bajo. La tecnología que lo soportaba (MS-DOS + Foxpro + Novell) era muy frágil y el hecho de que en cada sucursal se actualizaban y guardaban todos los datos, significaba que existían tantos puntos de vulnerabilidad como sucursales tenía el banco.
- El esquema descentralizado en que se basaba el SABIC obligaba al tránsito contable entre sucursales, única solución para transacciones a registrar en más de una sucursal utilizando una tecnología basada en papeles, pero superada en los grandes bancos a nivel internacional desde la década de los años setenta, cuando surgieron las posibilidades de teleprocesamiento y se centralizó la contabilidad.

---

3 El principio de truncamiento consiste en aceptar, entre las instituciones bancarias, que la información sobre un cheque que emite un banco es tan válida como el cheque en sí, con lo que no es necesario enviarlo físicamente al banco del emisor, sino solo la información que contiene.

- Aun cuando el tránsito se había automatizado y funcionaba de una forma bastante eficiente, era necesario conciliar las cuentas de tránsito entre todas las sucursales en los dos extremos.
- El sistema era muy rígido en cuanto a la estructura de los datos y los programas requeridos para particularizar las transacciones, lo que obligaba a laboriosas modificaciones en esos programas, propensas a errores, para resolver los cambios que normalmente requieren los procedimientos o incluir nuevas funcionalidades.
- Por último, aunque no por esto menos importante, debido a la tecnología utilizada en su programación, el mantenimiento del sistema requería un gran esfuerzo, a pesar de que su módulo central, que representa el cerebro del sistema, no ha demandado modificaciones mayores desde su concepción inicial.

Durante el periodo 2001 a 2006 el SABIC evolucionó en estos sentidos:

- Se migró de MS-DOS, como sistema de explotación de las terminales, y Novell, como sistema de explotación de la red, a Windows para ambas funciones.
- Como principal lenguaje de programación se pasó de Foxpro a Visual Foxpro, y la gestión de la base de datos migró de Foxpro a SQL-Server.
- Se modificó el diseño de las tablas de la base de datos para permitir la contabilidad centralizada.
- Se aumentaron y consolidaron las medidas de seguridad y protección del sistema y de los datos.

A este conjunto de cambios se les dio el nombre de nuevo esquema funcional (NEF) y se implantó en el Banco Metropolitano, que se creó para la ciudad de La Habana y adquirió más de 100 sucursales que pertenecían anteriormente al Banco de Crédito y Comercio y al Banco Popular de Ahorro.

Hasta el año 2013 el esfuerzo del grupo de especialistas que atendían el SABIC se concentró en estabilizar la versión implantada en el Banco Metropolitano y en introducirla en el Banco de Crédito y Comercio, que tenía unas 200 sucursales, y en el Banco Popular de Ahorro, que contaba con 400 sucursales y cajas de ahorro, aunque con un esquema descentralizado, debido fundamentalmente a insuficiencias de los medios de comunicación del país.

A partir de la información captada por el SABIC se desarrollaron posteriormente sistemas centrales de información tanto para el Banco Popular de Ahorro y el Banco de Crédito y Comercio, como para el Banco Metropolitano, que complementaron los requisitos de estos bancos desde el punto de vista gerencial.

Por su parte, un grupo de especialistas de la Empresa de Desarrollo de *Software* DESOFT se encargó, en igual periodo, con la autorización del Banco Central de Cuba, de implantar el SABIC NEF en cinco entidades financieras no bancarias. En la actualidad el SABIC se encuentra implantado en todos los bancos del país, excluyendo al Banco Financiero Internacional que utiliza un sistema desarrollado por una firma alemana y en la mayor parte de las entidades financieras no bancarias, lo que en total representa unas 800 oficinas y más de 15 000 puestos de trabajo.

Banca remota

Desde inicios del siglo XXI, los bancos han trabajado en la creación de posibilidades para que clientes jurídicos puedan conectarse directamente con sus bancos y realizar transacciones sin tener que acudir a las sucursales. Lamentablemente estos esfuerzos no han podido fructificar de forma masiva debido, entre otros factores, a las insuficiencias en las redes de comunicación.

El Banco de Crédito y Comercio, el Banco Popular de Ahorro, el Banco Metropolitano y el Banco Internacional de Comercio poseen sitios web para que sus clientes accedan a operaciones bancarias a través de la intranet nacional.

Desarrollo de un sistema integral para bancos y entidades financieras con base tecnológica moderna

Con la implantación del SABIC NEF en un grupo de entidades financieras, DESOFT pudo crear y darle la formación financiera necesaria a un grupo de informáticos que, ampliado y reforzado posteriormente, se concentró a partir del año 2014 en desarrollar un nuevo sistema integral para las entidades financieras (SIGEF).

El SIGEF fue desarrollado utilizando PostgreSQL como sistema de gestión de bases de datos, Python como lenguaje de programación y Django como marco de trabajo (*framework*). El módulo central del SIGEF partió de la arquitectura del módulo central del SABIC, perfeccionando los aspectos que la experiencia de su uso indicaba y se desarrolló totalmente en el lenguaje de programación del PostgreSQL, Plpgsql (Barrera, 2018).

Para simplificar el trabajo de desarrollo y mantenimiento se elaboró un producto llamado GEFORM que permite, a partir de parámetros, conformar las pantallas de captación de datos para un ambiente web y producir las transacciones que eventualmente dependan de esos formularios, en el formato que requiere el nuevo módulo central de contabilización (Barrera, 2018).

Adicionalmente a la parte netamente financiera, el SIGEF contiene módulos para la gestión de adquisición y almacenamiento de insumos y otros medios; para la gestión de capital humano, que incluye el cálculo

de la nómina, y para el control y registro contable de los activos fijos y los útiles y herramientas, lo que lo convierte en un sistema integrado para la gestión (Enterprise Resource Planing o ERP) especializado para entidades financieras y bancos.

Banca móvil y pasarelas de pago

A partir del crecimiento alcanzado en la cantidad de celulares que funcionan en el país, así como en las últimas tecnologías puestas en funcionamiento para estos equipos (3G y LTE), se han introducido en los últimos años servicios bancarios que pueden ser utilizados desde los celulares (Transfermóvil de Etecsa y EnZona de Xetid). Estos servicios permiten realizar operaciones bancarias desde los celulares (transferencias, pagos, compras en comercios electrónicos, entre otros), con la ayuda de las cuentas bancarias asociadas a las tarjetas débitos de la marca RED, emitidas por los bancos que tratan con la población.

Aunque el número de usuarios de estos servicios no es aún grande y sus prestaciones pueden ampliarse, las posibilidades actuales de las redes de telefonía brindan una plataforma que representa una de las principales vías para el mejoramiento de los servicios bancarios a la población en el futuro inmediato.

Las operaciones de comercio electrónico que se posibilitan con las "pasarelas de pago" que comunican al prestador de servicios o vendedor de productos con sus clientes y los bancos, y les permiten cobrar de forma segura e inmediata, pueden, entre otros beneficios, facilitar los pagos entre las personas naturales y trabajadores por cuenta propia, lo que sin dudas es beneficioso para el país desde múltiples puntos de vista.

Principales retos y riesgos actuales de la informatización del sistema bancario cubano

Los principales retos que debe enfrentar la informatización del sistema bancario cubano en la actualidad son:

- La calidad y eficiencia de las redes públicas de comunicación.
- La estabilidad del personal informático.
- El envejecimiento de los medios técnicos de cómputo y comunicación.
- La desactualización de las plataformas de *software*.

Los sistemas automatizados de los bancos requieren medios de comunicación rápidos y seguros para:

- Permitir que todas las oficinas del banco puedan funcionar como una sola entidad de forma tal que no se requiera dividir el registro de una

transacción a través de un tránsito entre oficinas, y estas accedan y puedan actualizar en tiempo real los registros de las cuentas de sus clientes.

- Facilitar la interacción con los clientes sin obligarlos a que se presenten físicamente en las oficinas. Además del extraordinario aumento de la calidad del servicio que esto significa, en la medida en que sean los propios clientes quienes introduzcan sus transacciones, desaparece de los bancos el trabajo rutinario de captación de datos que, además de representar una fuente de posibles fraudes, es muy costoso y propenso a errores.
- Realizar eficientemente tareas operativas internas relacionadas con la tesorería, fundamentalmente el movimiento de fondos en efectivo en el propio banco y los depósitos en otros bancos.
- Garantizar el funcionamiento ininterrumpido de los centros de procesamiento.

Los medios técnicos actuales permiten que dos servidores funcionen en tiempo real en paralelo a través de canales de comunicación, sin que tengan que encontrarse físicamente en el mismo local (clúster). Obviamente para lograr este efecto se requiere que esos canales de comunicación operen a altas velocidades, alcanzables solo con fibras ópticas y equipamiento especial de enlace, con el que hasta ahora no cuentan los bancos.

El deterioro de la calidad del servicio, el daño moral para la entidad, así como las pérdidas financieras, que una interrupción de los servicios centrales de un banco o de cualquier otra entidad prestadora de servicios moderna provocan, impone la necesidad de que esos servicios centrales sean redundantes y estén ubicados en al menos dos locales, separados físicamente y trabajando en paralelo en tiempo real. Si bien en los últimos años se ha avanzado en la cantidad y calidad de las redes de comunicación, el estado actual de estas aún no permite resolver eficientemente estas necesidades.

Las capacidades de la telefonía celular actual (3G y LTE) pueden utilizarse para garantizar eficientemente la conectividad de todas las sucursales con sus casas matrices, lo que permitiría la introducción de sistemas automatizados para los bancos totalmente centralizados, con un aumento significativo de la eficiencia de todo el sistema.

Aunque no se han publicado datos sobre el tema, en los últimos años se ha intensificado en el país la fluctuación del personal altamente calificado en el sector estatal. La fluctuación del personal informático de los bancos es particularmente dañina. Téngase en cuenta que, generalmente, los informáticos al salir de la universidad no cuentan con los conocimientos básicos de la actividad financiera y bancaria y sus sistemas automatizados, por lo que se requieren no menos de dos años para transmitirles esos conocimientos y experiencias, tiempo en que, con creciente frecuencia en la actualidad, deciden abandonar su puesto de trabajo para mejorar sus ingresos y su nivel de vida.

En los bancos automatizados, aun cuando existen procedimientos escritos sobre las transacciones que se ejecutan, el conjunto de programas y parámetros que rigen los sistemas informáticos son los que definen en todo su detalle el funcionamiento de la entidad. Solo el personal informático que está familiarizado con esos programas y parámetros, gracias a haber trabajado con los mismos durante varios años, es capaz de mantener su funcionamiento y hacerlo evolucionar en la medida en que los requisitos se modifican.

Los sistemas automatizados para la gestión de cualquier entidad son entes con vida propia, que tienen que evolucionar por distintas causas: nuevas exigencias legales, nuevos requisitos del personal ejecutivo y operativo, y de los clientes, evolución de los medios técnicos, evolución de las plataformas de software, y desarrollo de los sistemas y de los medios de comunicación.

Adicionalmente, como ningún sistema automatizado es perfecto, en el día a día se producen errores, por la ocurrencia de situaciones no previstas o mal concebidas en los programas, que tienen que ser resueltas, muchas veces de forma urgente. Solo un equipo de informáticos bien compenetrado con estos sistemas es capaz de realizar estas tareas.

La fluctuación del personal informático tiene como repercusión que los colectivos de estos especialistas en los bancos estén compuestos, ya en la actualidad, por personal con muchos años de trabajo en estos, y recién graduados que no se mantienen mucho tiempo, por lo que la continuidad se ha perdido.

El desarrollo de los medios técnicos de cómputo y de comunicación es tan rápido en el mundo actual que, para mantenerse en un nivel aceptable, a partir de que los nuevos equipos que se adquieren en el país por una u otra razón tienen ya dos o tres años de existencia en el mercado, deben reponerse en una proporción de alrededor de un tercio cada año. Aplicando esta política, los equipos más viejos tienen una vida máxima de seis años después de salir al mercado, tiempo durante el cual estos medios se convierten en obsoletos.

Para poner solo un ejemplo sobre la velocidad del desarrollo, la cantidad de transistores que se pueden incorporar a una unidad de área de un circuito integrado prácticamente se ha duplicado cada 18 meses durante los últimos 45 años, con lo que las capacidades y las prestaciones de las unidades centrales de procesamiento y las memorias internas y externas siguen también este ritmo (Barrera, 2016a).

Sobrepasar el límite de reponer un tercio del equipamiento cada año tiene varios riesgos, los más importantes son:

- Las capacidades de los equipos no son compatibles con las nuevas versiones de las plataformas de *software*.
- Las interfaces que utilizan dejan de ser compatibles con los periféricos que se pueden obtener en el mercado, corriendo el riesgo de tener que

comprar equipos o componentes fuera de circulación al precio de piezas de museo, con mucho menos prestaciones por unidad de valor invertido que los actualizados.

- La probabilidad de errores en su funcionamiento aumenta con el tiempo de uso, por lo que el sistema en su conjunto se hace difícil de mantener.

El sistema que se utiliza mayoritariamente en los bancos cubanos en la actualidad es el SABIC en su versión NEF. Este sistema está elaborado utilizando VisualFoxpro versión 7 y SQL-SERVER. El VisualFoxpro fue desactivado totalmente por Microsoft en el 2014. En la medida que los medios técnicos de cómputo y comunicación evolucionen, las plataformas de *software* deben ser actualizadas para soportar los nuevos desarrollos, ya que, si no, no pueden emplear las nuevas tecnologías.

Por otra parte, ningún sistema informático es infalible y los posibles errores que aun persistan en esas plataformas no pueden ser corregidos, ya que su propietario con suficiente antelación anunció su desactivación, por lo que es necesario convivir con esos errores buscando vías alternativas de solución, que siempre requieren un gran esfuerzo, y en ocasiones pueden afectar la eficiencia del sistema informático en su conjunto.

En el caso del SABIC, a lo anterior se une el hecho de que no resuelve de forma integral los requerimientos de una entidad financiera, por lo que tareas requeridas en todas, como la gestión de compra, almacenamiento y asignación de insumos, medios básicos y útiles y herramientas, la gestión de los recursos humanos incluyendo el pago de las nóminas, y el control y depreciación de los medios básicos, deben ser realizadas por otros sistemas colaterales que tributan al SABIC información para que sea contabilizada. Esta situación hace más complejo el mantenimiento y la actualización de todo el sistema informático.

La solución de todos estos retos y riesgos no depende en su mayoría, evidentemente, de medidas que pueda adoptar de forma autónoma el sistema bancario, por lo que se debe promover, en primera instancia, que en las políticas nacionales sobre estos temas se le dé la prioridad que requiere, para lograr así prestar el nivel y calidad de servicios que la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista necesita (PCC, 2017).

Aun cuando se ha avanzado extraordinariamente en los últimos 30 años, el nivel de automatización existente en la actualidad tiene un gran atraso en comparación con la mayor parte de los países y al ritmo actual de transformación hacia la sociedad digital en todo el mundo esta brecha se acrecienta cada día, lo que, además de impedir un alto nivel de calidad en la prestación de los servicios bancarios y financieros, implica altos costos directos e indirectos para la economía.

Con la automatización de los medios de pago se reducen los costos de impresión, almacenamiento, distribución y destrucción de los niveles de efectivo que en la actualidad se requieren. Aun cuando se ha avanzado con la introducción de tarjetas magnéticas, estas no se utilizan todavía de forma mayoritaria para la realización de pagos.

El uso del efectivo en los pagos, además de aumentar los costos de operación de los establecimientos que prestan servicios o venden productos, tiene como deficiencia que permite hacer transacciones de forma totalmente anónima, este hecho tiene varias repercusiones:

- En los pequeños establecimientos que pertenecen al Estado se facilita la venta ilegal de productos que no proceden de los suministros normales que allí se reciben.
- En el caso de los trabajadores por cuenta propia dificulta sobre manera el control de las declaraciones tributarias. Para nadie es un secreto que, en la actualidad, las declaraciones de ingresos de los trabajadores por cuenta propia contienen cifras que están muy por debajo de las reales. Está claro que, para resolver este problema, no basta con lograr un alto grado de automatización del sistema de pagos, sino que, junto con este, es necesario tomar medidas jurídicas, al menos sobre la emisión de facturas, la contabilidad de los negocios y los valores máximos que se pueden utilizar para pagos en efectivo, y revisar los principios para el cálculo de la base impositiva.
- Al ser el efectivo el medio de pago universal, las personas no ven la necesidad de tener depósitos bancarios, con lo que se deja de estimular el ahorro doméstico o es necesario pagar altas tasas de interés para lograr ciertos niveles, lo que dificulta el uso de esos fondos para los procesos de inversión.

Independientemente de buscar de forma estratégica la solución de los principales retos y riesgos de la informatización del sistema bancario, existen tareas que en las condiciones actuales pueden ser acometidas con los recursos y medios existentes, y que pueden lograr importantes resultados a corto y mediano plazo. Las más importantes son:

- Fortalecer aún más la unión entre los informáticos del sistema bancario y los de las empresas nacionales de *software* que ya acumulan alguna experiencia con los sistemas informáticos de los bancos, para el desarrollo de un sistema integral para la gestión de entidades financieras, que utilice plataformas de *software* modernas y cumpla con los estándares internacionales de calidad y seguridad en su uso. En los países desarrollados es común que empresas de desarrollo de *software* para los bancos pertenezcan mayoritariamente al propio banco desde el punto de vista

accionario, pero con la participación de otros socios y con una alta autonomía ejecutiva.

- Continuar, como objetivo estratégico, la introducción y perfeccionamiento de los diferentes canales de pago. La existencia de más de 3,5 millones de tarjetas magnéticas en poder de la población, muchas de estas vinculadas al pago del salario mensual o el beneficio de la jubilación, permiten introducir lo que mundialmente se conoce como domiciliación de pagos u orden de cobro sin aceptación (Barrera, 2013), que consiste en que el banco se responsabiliza, ante las empresas prestadoras de servicios (electricidad, teléfono, agua y gas) a pagar las facturas mensuales, previa firma de un contrato con su cliente, que lo autoriza a debitar su cuenta por igual importe. De esta manera ni los clientes tienen que realizar gestión alguna para realizar el pago ni las empresas prestadoras de servicios tienen que gestionar los cobros.

Una de las causas que limita en la actualidad el uso masivo de este servicio es que por regulaciones existentes no se permite sobregirar las cuentas de los clientes particulares. Esta regulación se hizo evidentemente sin tener en cuenta el caso especial de la domiciliación de cobros y otros servicios que exigen la posibilidad de sobregiro. Para adoptar este sistema es conveniente que el banco al pagar las facturas pueda sobregirar temporalmente las cuentas de sus clientes, de no existir los fondos requeridos en ese momento y cobrar obviamente alguna comisión e interés por este hecho. Como las cuentas están vinculadas a la recepción periódica de los salarios o el pago de la jubilación, una vez que esos fondos lleguen a la cuenta el banco puede resarcirse. Otra alternativa es que el contrato de domiciliación de pagos prevea que, de no existir los fondos requeridos, el banco no realiza el pago y el dueño de la cuenta tiene que ponerse de acuerdo con el prestador del servicio. Los pagos domiciliados abarcaron en la Unión Europea el 20 % de las transacciones electrónicas realizadas por personas naturales en el 2016 (ECB, 2017).

Es necesario acelerar la utilización de los celulares y las tecnologías que los soportan como vía de acceso a los sistemas financieros y como medio de pago, asociándolos a las cuentas de las tarjetas magnéticas o a las de clientes institucionales. Además de utilizarlos como medios de pago,[4] otras aplicaciones pudieran ser el acceso a la banca remota por parte de todas las empresas y unidades presupuestadas que en la actualidad no lo pueden hacer por carecer de enlaces con internet y el uso de los celulares como sustitutos de los terminales de punto de venta en los establecimientos estatales que no

[4] Los pagos por transferencias electrónicas en la Unión Europea significaron el 30 % de las transacciones electrónicas realizadas por personas naturales (ECB, 2017).

los tengan, en los negocios de trabajadores por cuenta propia, en las cooperativas no agropecuarias, e incluso en los actuales mercados agropecuarios. El beneficio de estas aplicaciones puede ser enorme, tanto en el aumento de la calidad del servicio, como en la disminución del efectivo a mover, y en la creación de posibilidades para que las transacciones de los trabajadores por cuenta propia pasen por el sistema financiero. Estas ventajas se pueden obtener, obviamente, en la medida que el acceso a la intranet cubana sea más asequible a la población.

Es importante modernizar el sistema de liquidación bruta en tiempo real que funciona en el Banco Central de Cuba. A partir de las nuevas condiciones en las comunicaciones creadas y por crear, es una tarea de vital importancia y urgencia. Al acometerla debe tomarse en cuenta el posible uso de la tecnología de las cadenas de bloques (*blockchain*) que ha surgido en los últimos años junto con las criptomonedas. Algunos países investigan la emisión desde el banco central de criptomonedas que puedan sustituir buena parte del efectivo, otros han desarrollado proyectos para incluir la tecnología de cadena de bloques en sus sistemas de liquidación bruta en tiempo real (Morten, 2017).

La actual brecha en la modernización del sistema bancario cubano en los temas de pagos electrónicos puede convertirse en una ventaja para la introducción de esta nueva tecnología, al no tener que enfrentar inicialmente volúmenes de transacciones extraordinariamente grandes, como sucede en los países desarrollados.

Bibliografía

Barrera, J. (2013). *Medios de pago*. La Habana: Editorial UH.

Barrera, J. (2016a). *Sistemas automatizados de contabilidad*. La Habana: Editorial UH.

Barrera, J. (2016b). Automatización del sistema bancario cubano. Ponencia presentada a Informática 2016. La Habana.

Barrera, J. (2018). Sistema integral para la gestión de entidades financieras (SIGEF). Ponencia presentada a Informática 2018. La Habana.

BIS (2006). *General guidance for national payment systems development. Basel*. Switzerland: Bank for International Settelments.

ECB (2017.) *Payments Statistics for 2016*. European Central Bank. Press Release.

Matheny, W., O'Brien, S. and Wang, C. (2016). The State of Cash: Preliminary Findings from the 2015 Diary of Consumer Payment Choice. Fednotes of Federal Reserve Bank of San Francisco

Milián, B. (2018). Estrategia de canales de pago en el sistema bancario. Ponencia presentada en la Primera Jornada Nacional de Gobierno Digital de la Unión de Informáticos de Cuba. Jibacoa, La Habana.

Morten B. and Rodney, G. (2017). Central bank cryptocurrencies. *BIS Quarterly Review*, september, 55-70.

ONEI (2017). *Anuario estadístico de Cuba 2016*. La Habana: Oficina Nacional de Estadísticas.

PCC (2017). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. La Habana: Partido Comunista de Cuba.

CAPÍTULO 17

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA BANCA CUBANA: PERSPECTIVA DESDE LA ESTRATEGIA DE AUTOMATIZACIÓN

THE CUBAN BANK'S DIGITAL TRANSFORMATION: A PERSPECTIVE FROM THE DIGITAL STRATEGY

Lourdes Aintzane Delgado Corrons

Resumen

El objetivo de este capítulo es mostrar los avances de la banca cubana en el desarrollo de la banca digital y dar a conocer los enfoques o líneas de trabajo que conllevan a los resultados alcanzados. La necesidad de la transformación digital de la banca constituye una prioridad ante los retos que enfrenta producto de la disrupción digital y financiera. El incremento del acceso y uso de los servicios financieros utilizando la tecnología, los canales digitales de pago y el aumento de la incorporación de los nuevos actores de la economía cubana al sistema bancario, precisan una adecuación de objetivos y procesos que se deben proyectar ante el reto de atender las necesidades de usuarios cada vez más conectados y con nuevos enfoques ante la tecnología. La necesidad de hacer frente a este reto conlleva a nuevas estrategias de trabajo, entre las que está el establecimiento de programas de inclusión financiera y las estrategias de automatización adecuadas a las condiciones que enfrenta.

Palabras claves: canales digitales, transformación digital, estrategia de automatización

Abstract

It is the objective of this charter to show the progress made by Cuban banks so far in the development of digital banking and to present the approaches or lines of work that lead to the results achieved. The need for the digital transformation of banking is a priority in order to face the challenges of digital and financial disruption. The increase in access and use of financial services using technology, digital payment channels and the increase in the incorporation of new actors in the Cuban economy into the banking system, require an adaptation of objectives and processes that must be projected before the challenge to meet the needs of users increasingly connected and with new approaches to technology. The need to meet this challenge leads to new

work strategies, among which is the establishment of financial inclusion programs and automation strategies appropriate to the conditions it faces.

Keywords: *digital chanel, digital transformation, automation strategy.*

Introducción

El Banco Central de Cuba, organismo rector del sistema bancario, surgió en 1997 por lo que se considera una institución joven, encontrándose en un proceso de modernización de los sistemas de pagos, compensación y liquidaciones, encaminado a la reducción de los costos transaccionales en la economía, ampliar la oferta de servicios financieros, para incrementar la actividad económica y, por consiguiente, sustentar el crecimiento económico. Desarrollar y modernizar estos sistemas constituye un proceso gradual, continuo y complejo que conlleva a diversas transformaciones. Una de las transformaciones más importantes puede ser el camino a la digitalización de sus procesos y consolidar las infraestructuras informáticas que propician el incremento de los canales digitales de pago.

Las finanzas y la tecnología tienen una larga relación. Es de interés de muchos actores el desarrollo de la tecnología en función del aumento de los servicios financieros: su acceso y uso. Las finanzas siempre han dado forma a los desarrollos tecnológicos. Por ejemplo, la Revolución Industrial fue facilitada por la provisión de capital proporcionado por intermediarios financieros en los siglos XVIII y XIX (Wilde, 2019). Y la tecnología se ha utilizado en las finanzas durante más de 150 años (Arner *et al*., 2015).

La política integral para el perfeccionamiento de la informatización de la sociedad en Cuba, directriz aprobada en febrero de 2017 por el Consejo de Ministros, constituye el documento rector para contar con una informatización segura y sostenible. La nueva política tiene como objetivo integrar la investigación, el desarrollo y la innovación con la producción de productos y servicios, instrumentar el Programa Nacional de Informatización de la Sociedad, fomentar un programa de seguridad tecnológica, así como desarrollar y modernizar la infraestructura tecnológica.

El desarrollo tecnológico avanza a ritmos acelerados y se aplica en todos los sectores existentes de la sociedad. En el sector financiero el empleo de nuevas tecnologías propicia la aparición de nuevos canales (banca por telefonía móvil, pagos por internet, dinero electrónico y otros) que, gracias a los beneficios que ofrecen, se han expandido, goza de amplia aceptación y satisfacen las necesidades de un mundo cada vez más digitalizado que requiere nuevas formas de pago más seguras, viables y accesibles. Los avances tecnológicos asociados a los nuevos métodos de pago han demostrado que la inclusión financiera es una realidad. Los proveedores de servicios financieros

han visto el potencial de poder acceder a los no bancarizados mediante el uso de la tecnología innovadora (Grupo de Acción Financiera, 2013).

La inclusión financiera comprende el acceso y uso de los servicios financieros que ofrecen las instituciones financieras y bancarias cubanas, que garantizan la protección al consumidor y promueven la educación financiera para aumentar los conocimientos financieros de todos los segmentos de la economía por lo que se prioriza estratégicamente el desarrollo de estos pilares (Delgado, 2018).

Las tecnologías de la información y la comunicación han tenido un gran desarrollo en la última parte del siglo XX y el comienzo del siglo XXI, al punto de que han dado forma a lo que se denomina "sociedad del conocimiento" o "sociedad de la información". En la actualidad este fenómeno ha impactado en diversos entornos como las comunicaciones, la salud, el gobierno, las finanzas, entre otros (UNESCO, 2013).

Estrategia de desarrollo de los canales de pago

La política de informatización está implementada a través de la "Estrategia de desarrollo de los canales de pago y de la infraestructura informática", aprobada en el 2015 por el Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba. Esta se compone de trece proyectos y dos líneas fundamentales, la primera línea dirigida al desarrollo de los canales de pago electrónicos en todo el país para acercar los servicios bancarios a la sociedad y así apoyar en la inclusión financiera y la segunda línea dedicada al desarrollo de la infraestructura informática que garantiza las plataformas seguras y eficientes que requiere el sistema bancario nacional.

Al actuar siempre en correspondencia con la política integral para el perfeccionamiento de la informatización de la sociedad en Cuba, los proyectos estratégicos en el sistema bancario nacional están encaminados a consolidar la infraestructura tecnológica, el desarrollo de aplicaciones informáticas avanzadas y la existencia de redes de comunicaciones confiables y eficientes, que sustenten la existencia de diferentes canales electrónicos y automatizados para la ampliación de los servicios bancarios, el crecimiento de las operaciones comerciales en línea, el incremento de la cantidad de cuentas bancarias y el desarrollo de los pagos electrónicos en un ecosistema de banca digital que favorezca la inclusión financiera de la sociedad cubana.

El sistema bancario tiene como estrategia incrementar de forma acelerada las operaciones de pago electrónicas, para esto trabaja en coordinación con otros organismos y empresas desarrolladoras de aplicaciones. No obstante, se prevé que en los próximos 10 años el efectivo continúe siendo el medio de pago más utilizado en el país, por no existir las condiciones necesarias

en la mayoría de los sectores de la economía para un desarrollo sostenido de los canales de pagos electrónicos.

El proceso de automatización del sistema bancario cubano marca su inicio con el plan emergente de automatización en 1995 y que fue gradualmente logrando la conectividad de las sucursales bancarias y la automatización de estas en todo el país. Es importante resaltar la evolución del sistema contable SABIC NEF a un nuevo esquema funcional en los bancos más grandes del país para garantizar diferentes esquemas de trabajo flexibles y configurables.

Todos los programas y estrategias de automatización bancaria a partir de 1990 hasta la fecha hicieron posible la incorporación de nuevos canales a los sistemas informáticos en explotación. Todo es susceptible a mejoras y para eso se realizan alianzas con empresas tecnológicas nacionales como XETID, DATYS, DESOFT, CUBACEL, entre otras, con las que se avanza tanto en el desarrollo de herramientas informáticas para el control y seguimiento de operaciones sospechosas o inusuales como para el desarrollo de aplicaciones internas y las que aportan a los canales de pago electrónicos. Todo esto marcado por los diferentes procesos de certificación que se han llevado a cabo para los sistemas contables y financieros.

El incremento gradual de canales, desde los presenciales: cajeros automáticos y terminales de puntos de venta, hasta los no presenciales, que son los canales digitales, ha permitido aumentar el acceso y uso de los productos financieros. La modernización no solo ha estado presente en los sistemas sino también en las infraestructuras donde se da prioridad a la seguridad de las redes informáticas y de todo el equipamiento. En las comunicaciones se han conectado las oficinas centrales de los bancos a la red interbancaria y se mantiene la conexión con los bancos internacionales a través de la red SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecomunication). Se garantizan las liquidaciones de pago y la compensación de operaciones a partir de sistemas automatizados para esta gestión propia de los bancos.

La transformación digital y la tecnología

Equipar a las instituciones financieras con tecnología les permite operar de manera más eficiente y rentable, ser más ágiles y responder mejor a las necesidades de los clientes. La transformación digital permite automatizar procesos, mejorar la comunicación y el servicio a los clientes y, en definitiva, abordar con decisión el reto de la inclusión financiera masiva en sus mercados.

La inclusión financiera digital no pretende sustituir el trato con el cliente, sino dotarlo de mayor calidad. La inclusión financiera digital tampoco es

sinónimo de utilizar la tecnología porque sí o al calor de la última moda, sino de considerar en qué medida la tecnología puede ayudar como palanca o herramienta a los objetivos de la organización (Fernández, 2019).

Un ecosistema se basa en la captación, transformación y transferencia de un insumo para el beneficio de las personas que lo integran. En un ecosistema digital el insumo principal es la captación, transformación y transferencia de datos digitales. La digitalización se refiere a las tecnologías que transforman estos datos para genera valor al ciudadano. Finalmente, la transformación digital es la transformación de las experiencias de las personas en su interacción entre sí, con las organizaciones privadas y con el propio Estado (Aguirre, 2018).

El sistema bancario cubano es parte de un contexto de informatización de la sociedad, por lo tanto, tiene que plantearse la digitalización de sus procesos, la oferta de productos utilizando los canales digitales y la banca electrónica. La transformación digital de la banca es una prioridad a escala global. Desde hace unos años las instituciones financieras se han visto en la necesidad de invertir millones de dólares en infraestructuras tecnológicas que se adapten a la era digital (Corporación de Sistemas Cobis, 2018).

En un artículo titulado "¿Qué está impulsando el auge de la banca digital en América Latina?", se evidencia que la región tiene una de las tasas más altas de adopción de teléfonos inteligentes a nivel mundial, después de Norteamérica y Europa, lo que está generando importantes oportunidades para que las instituciones financieras puedan llegar a más consumidores y atraer nuevos clientes que no han recibido servicios bancarios y, con ello, propiciar una mayor inclusión financiera (Crunchbase News, 2019). En efecto, las cifras indican que en 2018 un 64 % de la población latinoamericana usó un teléfono inteligente y se espera que en 2025 aumente al 78 %. Además, se proyecta que para 2022 el 90 % de las conexiones a internet en la región se realizan a través de dispositivos móviles (Garzón, 2019). En Cuba se ha arribado en diciembre de 2019 a la cifra de seis millones de líneas por lo que es factible la penetración al sector no incluido por este canal.

Como parte de la automatización de la banca se han desarrollado el uso de los canales digitales para aumentar el uso de las cuentas asociadas a tarjetas magnéticas. Dar seguimiento al perfeccionamiento de los canales de pagos electrónicos en el país, como tarea permanente, tiene como objetivo fundamental disminuir la utilización del efectivo como medio de pago y brindar servicios más eficientes y seguros a la población, lo que contribuye a la informatización de la sociedad.

El uso de las tarjetas magnéticas como medio de pago ofrece, entre otras, posibilidades de uso de varios servicios:

- Pasarela de pagos.

- Utilización de terminales de punto de venta en las transacciones.
- Banca remota.
- Banca telefónica.
- Banca móvil.
- Cajeros automáticos.

Con estos servicios bancarios se facilita la compra y venta de bienes y servicios, los giros postales, las transacciones comerciales y financieras a través de celulares, las transferencias entre tarjetas, consultas de saldos, amortización de créditos, pagos de impuestos, entre otros.

En relación con el acceso actual a estos servicios se cuenta con 3 467 cajas distribuidas en 1 088 oficinas, las aplicaciones informáticas para los procesos claves en las sucursales se ejecutan en 25 010 computadoras sobre 1 547 servidores instalados en 50 nodos de datos. Todo para soportar 95,9 millones de operaciones en caja, 105,9 millones de operaciones a través de los cajeros automáticos (incrementan 17,9 %) con 4,8 millones de tarjetas emitidas, que solo soportan 1,2 millones de operaciones de pagos electrónicos, se cobran el 100 % de los impuestos tanto de las personas jurídicas como de las naturales y se paga el 67,3 % (1 000 059) de las pensiones por jubilación, de ellos 505 000 con tarjetas magnéticas.

Para llevar a cabo la automatización se cuenta con los especialistas informáticos que mantienen actualizadas la mayoría de las aplicaciones informáticas que funcionan en todo el sistema bancario nacional y atienden las computadoras, los servidores instalados en nodos de datos, más de 18 600 impresoras, 22 500 monitores y otros equipos diseminados en más de 800 sucursales, direcciones provinciales y oficinas centrales de los bancos e instituciones financieras que conforman el sistema, todas con redes informáticas y líneas de interconexión entre la mayoría de estas.

El año 2020 estuvo marcado por el inicio de la pandemia en el primer trimestre, lo cual aceleró el incremento habitual que tienen los canales digitales de pago en todos los cierres informativos.

Al cierre del mes de mayo de 2020 se observó un incremento del 13,07 % de la cantidad de operaciones realizadas sin efectivo respecto al cierre del 2019, así como un crecimiento del 10,4 % de los montos de las operaciones que mueven saldo y no mueven efectivo.

El canal que más crece es la banca móvil a través de la plataforma Transfermóvil, aplicación para teléfonos inteligentes con sistema operativo Android desarrollada por la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba. En mayo de 2020 se efectuaron un total de 2,5 millones de operaciones de pago por este canal, las que se corresponden con 408,9 millones de pesos en ambas monedas. Al cierre del mes de mayo de 2020 se cuenta con 621 000 clientes

y se acumularon 7,6 millones de operaciones de pago, que sobrepasan en 1,7 veces al total de las operaciones realizadas en 2019. Se han movido un total de 1 269 millones de pesos en ambas monedas, sobrepasando en 1 095 millones a los montos gestionados en igual periodo de 2019.

Por la plataforma de pagos EnZona, aplicación para teléfonos celulares y sitio web desarrollada por la Empresa de Tecnologías para la Defensa (XETID) en el mes de mayo de 2020 se realizaron un total de 102 540 operaciones, para un monto de 31,8 millones de pesos en ambas monedas y el acumulado al cierre del periodo corresponde a 235 000 transferencias, para un monto de 85,9 millones de pesos en ambas monedas.

Situación actual de los canales digitales de pago

La red de cajeros automáticos, así como la banca telefónica, remota, móvil y pasarela de pagos conforman el ecosistema de pagos en el país, que muestra una marcada tendencia al uso del efectivo como medio de pago. Las estadísticas acumuladas en los años 2017 y 2018 evidencian que las extracciones en cajeros automáticos y ventanillas representaron más del 93 % de las operaciones realizadas por clientes con tarjetas magnéticas.

Potenciar los canales digitales de pago ha propiciado la disminución del uso de efectivo y la matriz de pago muestra que se han incrementado las operaciones digitales. En el 2017 las operaciones en efectivo representaban el 94 % del total; en el 2018 llegaron a ser el 92,6 %, y en el 2019 bajó al 89,13 %. Consecuentemente aumentaron las operaciones bancarias sin efectivo de 6 % en el 2017 a 10,87 % en el 2019.

Los canales digitales se utilizan para el pago de servicios, lo que ha mejorado la interoperabilidad entre las empresas de servicios nacionales y los bancos emisores dando más opciones a los usuarios. Son líderes en la utilización y socialización de estos servicios la Unión Eléctrica, Aguas de La Habana, Cubapetróleo (CUPET), la Oficina Nacional de Administración Tributaria, entre otras empresas. Los bancos emisores son: el Banco de Crédito y Comercio, el Banco Metropolitano y el Banco Popular de Ahorro.

La red de cajeros automáticos se mantiene en funcionamiento con un total de 933 equipos, de estos siete son equipos recicladores (permiten depósito de efectivo y el efectivo se utiliza para dispensar) y 12 son equipos multifunción (permiten canje de monedas extranjeras). De estos **últimos** se pusieron en funcionamiento durante el mes de noviembre de 2019 cuatro nuevos equipos en la Terminal 3 del Aeropuerto Internacional José Martí, dos en el aeropuerto de Varadero, dos en el aeropuerto de Holguín y se trabaja para poner en servicio dos de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional José Martí (Fig. 17.1).

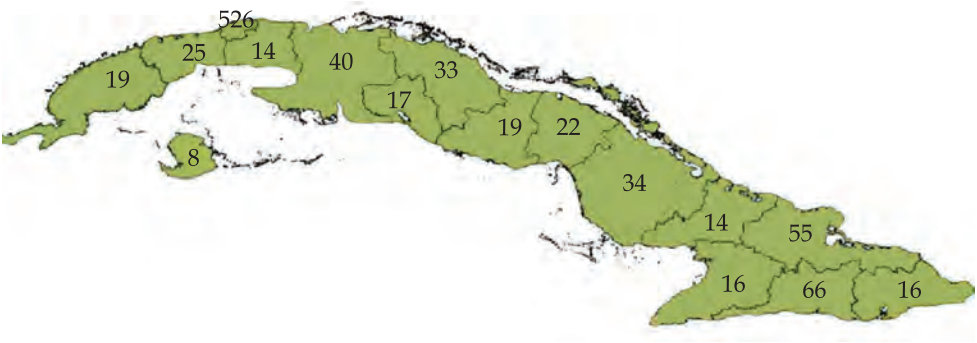


Fig. 17.1. Distribución de cajeros automáticos por provincias al cierre de 2019.

La red de terminales de punto de venta o POS contó al cierre de diciembre de 2019 con 12 564 equipos instalados, de ellos 9 800 ubicados en diferentes comercios, hoteles y las sucursales bancarias para la extracción de efectivo. Los importes pagados en el 2019 sobrepasaron en un 63 % a los montos pagados el 2018.

El uso de este canal y los esfuerzos de los bancos emisores para impulsarlo se muestra en estos hechos:

- Comienza en 1989 la utilización de la red administrada por Fincimex para el funcionamiento de tarjetas internacionales.
- Comienza en 1997 el servicio con tarjetas magnéticas RED.
- Se impulsa el servicio de compra por tarjetas en las tiendas minoristas, con especial énfasis en el comercio de materiales de la construcción. Durante el primer semestre del 2020, dadas las condiciones de aislamiento por la COVID-19, se extiende la oferta y el uso por parte de la población de compras *online*.
- Se implementa la venta con tarjetas magnéticas en los mercados mayoristas (MERCABAL) a las cooperativas no agropecuarias.
- En 2018 fueron bonificadas 1,9 millones de operaciones por un monto de ventas de 32 millones de pesos. En 2019 el fueron bonificadas 3,7 millones de operaciones por un monto de ventas de 62,6 millones de pesos.

El canal de pago mediante banca telefónica ha tenido un significativo desarrollo en el Banco Metropolitano, aun cuando existen otros canales de pago. Se utiliza principalmente para el pago de servicios como la electricidad, el teléfono, el agua, el gas y el pago de impuestos a la Oficina nacional de Administración Tributaria. Al cierre del mes de noviembre de 2019 se habían efectuado en el año un total de 622 000 operaciones que representaban el 84,1 % del total de las realizadas en 2018.

El servicio de banca remota permite a clientes naturales y jurídicos realizar operaciones bancarias a través de una conexión de internet, las más comu-

nes son las transferencias bancarias, consultas de saldo, acreditaciones de nóminas, pagos de servicios, entre otros. El Banco Popular de Ahorro ofrece este servicio desde octubre de 2014, con acceso para las personas naturales y jurídicas, incluidos los trabajadores por cuenta propia. Al cierre de 2016 contaban con 78 947 transacciones realizadas.

En el Banco de Crédito y Comercio se implementó una plataforma similar a finales de 2015. Ha incrementado clientes y operaciones realizadas (92 122 transacciones al cierre de 2016). Al cierre de noviembre de 2019 se habían realizado 166 000 operaciones, que representaron 1,4 veces las operaciones realizadas en el 2018. Todos los bancos cuentan con accesos de banca remota.

La pasarela de pagos Pasared comenzó en el mes de julio de 2016 con una prueba piloto para el pago del servicio telefónico de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba en ambiente controlado, creciendo paulatinamente en el número de oficinas comerciales habilitadas. Se fueron incorporando tiendas virtuales a las pruebas piloto y se fue consolidando el canal de pago. Al cierre de noviembre de 2019 se realizaron 5 800 operaciones, que suman 7,2 veces las efectuadas en 2018, para un monto de 1,2 millones de pesos. Al cierre del periodo la pasarela estaba en proceso de traslado de los cuatro clientes con que cuenta para la plataforma EnZona, trabajándose en las integraciones tecnológicas y en los aspectos contractuales. A finales de diciembre de 2019 se comienza con la tienda de TRD Caribe, 5ta y 42, integrada con EnZona lo cual hace más rápido el proceso de pago.

EnZona es una aplicación desarrollada por Xetid (empresa cubana de tecnologías) para desarrollar la tecnología en función de la implementación del comercio electrónico y la generación de contenidos digitales en el país, capaz de gestionar todas las transacciones hechas entre personas naturales, cooperativas o servicios privados, así como la administración de negocios y compra en línea desde un dispositivo. EnZona es una plataforma creada para ser la página de pago del comercio electrónico cubano, sustituye a Pasared y permite el manejo de las cuentas bancarias, el pago en las tiendas virtuales y posee mecanismos de integración de comercios virtuales.

La banca móvil comenzó en Banco Popular de Ahorro en una fase piloto a partir de diciembre de 2015. Los principales bancos emisores se han incorporado a la oferta de este servicio y tiene una amplia aceptación. Es el canal de pago de mayor crecimiento hasta noviembre de 2019, contando en esa fecha con 391 000 clientes, donde se contabilizaron 3,6 millones de operaciones de pago, que representan 7,1 veces las operaciones realizadas durante el 2018.

La entrega de tarjetas matriciales (tarjetas de coordenadas que se utilizan para la autenticación del servicio) se mantiene estable y los bancos mantienen su actividad presencial en diferentes entidades y ferias que se organizan, garantizando su entrega y la configuración de la aplicación en los dispositivos móviles.

La aplicación Transfermóvil continúa incrementando los servicios con opciones más variadas como los pagos en línea en la red minorista de la Corporación CIMEX S.A. y las compras en sus tiendas virtuales que se encuentran en fase piloto, aportando un nuevo canal al comercio electrónico. Este canal goza de muy buena aceptación y es el producto de la alianza de ETECSA-CUBACEL que han desarrollado esta aplicación y en conjunto con los bancos emisores que ofrecen servicios a los clientes.

En relación con el gobierno electrónico, el sistema bancario cuenta con un avance en su primera etapa de presencia aun cuando se debe ganar en posicionamiento y accesibilidad. Las instituciones bancarias y financieras cubanas fueron avanzando en su participación en las redes sociales, tanto con sus perfiles institucionales como en el caso de las cuentas personales que han logrado posicionar los mensajes, informaciones y realidades sobre Cuba, el sistema bancario y los productos o servicios que se ofrecen, no obstante, se debe seguir trabajando y avanzando en este proceso. Todas las instituciones bancarias cubanas cuentan con sitios web y mantienen una presencia activa en las redes sociales.

Perspectivas de desarrollo en la oferta de servicios financieros digitales

Las perspectivas de desarrollo y oferta de servicios financieros se enmarcan en las tareas que aumentan el acceso y uso de los productos financieros. Entre las tareas se encuentran:

- Ampliar la red de cajeros automáticos a todos los municipios del país.
- Extender el uso de las tarjetas magnéticas alcanzando los 7,8 millones de clientes en tres años, fomentando la inclusión financiera de la sociedad y acercando los servicios a la población.
- Aumentar la cantidad de cajeros automáticos en las ubicaciones actuales para mejorar la relación cajero automático/cantidad de operaciones y cajero automático/población.
- Comenzar el proceso de reposición de cajeros automáticos por obsolescencia tecnológica, con más de ocho años de explotación.
- Desarrollar la utilización de nuevas tecnologías que permitan, además de las extracciones de efectivo, brindar servicios de depósitos, tramitación de cheques, canjes de moneda extranjera y otros asociados a la banca electrónica y el autoservicio
- Potenciar, con el incremento de las tarjetas magnéticas, el desarrollo de otros servicios como la banca telefónica, la banca remota, los terminales de punto de venta y las pasarelas de pago, para fomentar el comercio electrónico.

- Potenciar el uso de los canales de pago, incrementando las operaciones que no muevan efectivo.
- Incrementar los servicios de pago en los canales que existen, fortaleciendo el uso de aplicaciones en dispositivos móviles.
- Potenciar el uso de los terminales de punto de venta, haciendo más eficiente el proceso de compra.
- Consolidar la plataforma EnZona como soporte al comercio electrónico.

En la actualidad se intensifican los trabajos, en proceso de pruebas, para lograr adecuaciones que aumenten la oferta a los ciudadanos y contribuyan al ahorro, a la informatización de la sociedad y a la mejora del bienestar de las personas. Entre estas vale la pena mencionar:

- Extracción de efectivo sin tarjeta en el cajero automático.
- Notificaciones y avisos a los clientes por el cajero automático.
- Terminales de puntos de venta que funcionan con número de identificación personal.
- Créditos para consumo de bienes del hogar utilizando tarjetas RED.
- Transferencias en línea entre bancos por banca móvil.
- Emisión de tarjetas RED sin impresión del número de identificación personal.

El impacto de la tecnología se ha podido comprobar en Cuba en el año 2020, en tiempos de la pandemia COVID-19, pues esta ha facilitado el uso de los canales digitales de pago para no tener que ir físicamente a las oficinas de cobros de servicios o para hacer sus compras por internet. Se incrementó el uso de los canales, se extendió el comercio electrónico y se aumentó la cantidad de cuentas abiertas para estos fines. La tecnología y los canales digitales de pago ha propiciado un acceso seguro y ha contribuido a la protección de los ciudadanos frente a la pandemia.

Análisis de riesgos y oportunidades que trae el uso de la tecnología, una visión global y actualizada

La rápida difusión de las tecnologías digitales está transformando muchas actividades económicas y sociales. Sin embargo, la ampliación de la brecha digital amenaza con dejar aún más rezagados a los países en desarrollo, especialmente a los países menos adelantados. Para redefinir las estrategias de desarrollo digital y los contornos de la globalización en el futuro es necesario adoptar las nuevas tecnologías de manera inteligente, potenciar las alianzas y mejorar el liderazgo intelectual (Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo, 2019). A pesar de esto se maneja internacionalmente el riesgo que puede traer la aplicación de las

tecnologías más innovadoras, es por ello que conocerlos es importante para decidir el camino a seguir.

El Comité de Supervisión de Basilea ha identificado los riesgos y oportunidades que ofrecen las tecnologías (Tabla 17.1).

Tabla 17.1. Riesgos y oportunidades en la automatización de las instituciones bancarias

	Riesgos	**Oportunidades**
Impacto sobre el sector de consumo	Privacidad de los datos Seguridad de los datos Discontinuidad de los servicios bancarios Prácticas de *marketing* inapropiadas	Inclusión financiera Servicios bancarios mejores y más personalizados Menores costos de transacción y servicios bancarios más rápidos
Impacto sobre los bancos y el sistema bancario	Riesgos estratégicos y para rentabilidad Ciberriesgo Mayor interconexión entre las partes del sistema financiero Elevado riesgo operacional-sistémico Elevado riesgo operacional-idiosincrásico Riesgo de proveedores/terceros Riesgo de cumplimiento de la normativa, incluida la relativa a la protección de los consumidores y la protección de datos Riesgo de blanqueo de capitales/financiación del terrorismo Riesgo de liquidez y volatilidad de las fuentes de financiación bancario	Procesos bancarios y más eficientes Uso innovador de los datos con fines de *marketing* y gestión de riesgo Posible impacto positivo sobre la estabilidad financiera por el aumento de la competencia

Apostar por un proceso de transformación digital es, sin duda, muy positivo para cualquier entidad bancaria, ya que esta les permitirá fidelizar a sus clientes, mejorar la gestión, ser más eficiente en las operaciones y ofrecer una constante innovación que les facilitará llevar el control de sus bienes (Corporación de Sistemas Cobis, 2017). Es oportuno lograr un balance entre los beneficios de la transformación digital y los riesgos, así como tener en cuenta las expectativas del cliente, lo que hace que este balance tenga componentes tradicionales e innovadores.

Las nuevas tecnologías son una herramienta poderosa, aunque neutral, que puede ser usada para atender un gran número de asuntos en cada co-

munidad. Su verdadero poder, por tanto, radica en su capacidad de sostener el desarrollo integrado que promueva beneficios económicos y sociales de largo plazo. Usadas efectivamente, las tecnologías de información y comunicación pueden ayudar a crear una fuerza de trabajo educada, entrenada y próspera que pueda construir una economía vibrante y exitosa (Grupo de Información Tecnológica, 2000).

La proliferación de productos y servicios innovadores puede aumentar la complejidad de la prestación de servicios financieros, lo que dificulta que los bancos administren y controlen el riesgo operativo. Los sistemas informáticos actuales de los bancos pueden no ser lo suficientemente adaptables o la gestión institucional de los cambios frente a esa innovación puede ser inadecuada. El mayor uso de terceros, ya sea a través de la subcontratación u otras entidades *fintech*, aumenta los riesgos relacionados con la seguridad de los datos, la privacidad, el lavado de dinero y la protección del cliente.

A nivel de todo el sistema bancario, el aumento de la tecnología en las finanzas puede conducir a más interdependencias tecnológicas entre los actores del mercado y las infraestructuras, lo que puede provocar que un evento de riesgo de tecnología de la información se intensifique en una crisis sistémica, particularmente donde los servicios se concentran en uno o pocos jugadores (BIS, 2019).

Conclusiones

La actualización de los canales digitales y la transformación digital en la estrategia de automatización del sistema bancario cubano favorece el avance de la inclusión financiera. En este camino es indudable la existencia de estrategias acertadas y los avances logrados por las instituciones cubanas, a pesar de las brechas aún existentes y las debilidades que limitan la modernización del sistema. En el proceso de transformación digital de la banca cubana es necesario tener presente que no es suficiente trabajar solo el acceso a los servicios financieros, sino que también es importante impulsar y cuidar el uso de estos, la protección al consumidor y la educación financiera de los usuarios.

Bibliografía

Aguirre, J. (2018). El ecosistema de la transformación digital en Perú. Disponible en: https://blogs.iadb.org/gobernarte/2018/12/10/

Arner, D., Barberis, J. and Buckley, R. (2015). *The evolution of fintech: a new post-crisis paradigm*. University of Hong Kong Faculty of Law Research Papers, No. 2015/047, r.

BIS (2019). Financial technology: the 150-year revolution. Notas del discurso pronunciado por Hernández de Cos en la 22 Semana de Finanzas Europea. Frankfurt, Alemania: Banco de Pagos Internacionales.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2018). Buenas *prácticas. Implicaciones de los avances en tecnofinanzas (Fintech) para los bancos y los supervisores bancarios*. Basilea, p. 19.

Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo (2019). *Informe sobre la Economía digital, creación y captura de valor: repercusiones para los países en desarrollo*. Geneva: Printed at United Nations. Disponible en: un.org/publications

Corporación de Sistemas Cobis (2017). Bancos apuestan por una estrategia digital. Blog Cobiscorp. Disponible en: blog.cobiscorp.com

Corporación de Sistemas Cobis (2018). Transformación digital bancaria en México. Blog Cobiscorp. Disponible en: blog.cobiscorp.com

Crunchbase News. (2019). ¿Qué está impulsando el auge de la banca digital en América Latina? Disponible en: https://news.crunchbase.com

Delgado, L. A. (2018). Estrategia del Banco Central de Cuba para estructurar el proceso de creación de herramientas de educación financiera. Tesis de maestría de Calidad del Software. Universidad de Ciencias Informáticas, La Habana.

Fernández, C. (2019). Gobernanza e inclusión financiera digital. Proyecto GIF, Gobernanza e Inclusión financiera. Disponible en: https://www.findevgateway.org/library

Garzón, M. (2019). América Latina: bien posicionada para convertirse en líder mundial en banca digital. *Boletín Banca Digital, BBVA*, 26 de septiembre.

Grupo de Acción Financiera (2013). Informe sobre nuevos métodos de pago: tarjetas prepagas, pagos por telefonía móvil y pagos por internet. Directrices para un enfoque basado en riesgo. París: Editado por GAFI. Disponible en: www.GAFI-gafi.org/topics/GAFIrecommendations/documents/rba-npps-2013.htlm

Grupo de Información Tecnológica (2000). *Preparación para el Mundo Interconectado: Una Guía para los Países en Desarrollo.* Cambridge: Center for International Development at Harvard University.

Meriño, K. (2019). Estudio de pre-factibilidad para la ampliación de la red de cajeros automáticos en Cuba. Documento de trabajo de la dirección técnica de la Unidad Adscrita de Servicios Informáticos del Banco Central de Cuba.

UNESCO (2013). *Enfoque estratégico sobre tics en educación en América Latina y el Caribe.* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia.

Wilde, R. (2019). The development of banking in the industrial revolution. Disponible en: www.thoughtco.com/development-of-banking-the-industrial-revolution-1221645.

CAPÍTULO 18

INCLUSIÓN FINANCIERA: RETOS PARA CUBA

FINANCIAL INCLUSION: DARES FOR CUBA

Adelfa Dignora Alarcón Armenteros
Katia Zayas Ramos
Lázara Denia Muñoz de Armas

Resumen

Los estudios sobre inclusión financiera a nivel internacional demuestran que en la actualidad es necesario lograr sistemas bancarios más incluyentes, este es un propósito que tiene Cuba en su política de desarrollo económico y social hasta el 2030, de ahí que es importante el diagnóstico de la situación real de la inclusión financiera en el país, que permita diseñar estrategias futuras desde las instituciones bancarias, contribuyendo a la garantía de la equidad social y el desarrollo sostenible. En este capítulo se presenta la temática desde el punto de vista conceptual, las tendencias a nivel internacional y las características nacionales, a través de las investigaciones realizadas en las provincias de La Habana y Ciego de Ávila, así como los desafíos de la inclusión financiera en Cuba visto desde los sujetos económicos.

Palabras claves: inclusión financiera, educación financiera, servicios bancarios, acceso y uso.

Abstract

Studies on financial inclusion at the international level show that currently it is necessary to achieve more inclusive banking systems, a purpose that Cuba has in its economic and social development policy until 2030, hence the importance of diagnosing the real situation of Financial inclusion in the country, which allows designing future strategies from banking institutions, contributing to the guarantee of social equity and sustainable development. In the chapter, the theme is presented from the conceptual point of view, international trends and national characteristics, through research conducted in the provinces of Havana and Ciego de Ávila, as well as the challenges of financial inclusion in Cuba seen from the economic subjects.

Keywords: *financial inclusion, financial education, banking services, access, use and quality.*

Introducción

El acceso y el uso de servicios financieros tienen un enorme potencial para mejorar la calidad de vida de las personas, afirmación que tiene consenso a nivel internacional, ya que es considerado un requisito indispensable para la reducción de la pobreza y la vulnerabilidad de amplios sectores de la población. La falta de este requisito limita innecesariamente el potencial de desarrollo de los hogares en las diferentes naciones del mundo.

En Cuba, con una realidad social y económica diferente, se tiene el propósito de lograr una sociedad socialista con un desarrollo próspero y sostenible, donde la equidad y la justicia social prevalezcan. Se hace necesario investigar en el tema de la inclusión financiera, ya que se refiere al uso y acceso que tienen las personas y las empresas a una variedad de productos y servicios financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades, como pagos y transferencias, ahorro, seguros y crédito, que sean prestados de una manera responsable y sostenible.

El objetivo de este capítulo es sistematizar la conceptualización, características y tendencias de la inclusión financiera a nivel internacional, contextualizándolas a las condiciones económicas cubanas, que permita el diagnóstico del acceso y uso de los servicios financieros de la población a través de los estudios realizados en las provincias de La Habana y Ciego de Ávila.

Para lograr el objetivo se utilizaron diferentes métodos de investigación del nivel teórico: el histórico-lógico, el de análisis y síntesis, y el de inducción deducción, y del nivel empírico: el análisis de documentos, la observación y la encuesta, que en su conjunto, permiten afirmar que los fundamentos teóricos a nivel internacional y nacional sobre la inclusión financiera son necesarios, ya que el acceso y uso de servicios financieros, entre otros aspectos, contribuyen al desarrollo económico y social, pues apuntan a mejorar las condiciones de vida de la población cubana.

Inclusión financiera: conceptualización

El desarrollo financiero ha cobrado una importancia creciente entre los programas de desarrollo en todo el mundo. Por un tiempo esto implicaba la profundización financiera, es decir, la expansión de los flujos crediticios y financieros en relación con el Producto Interno Bruto, la que ha demostrado estar fuertemente vinculada con el crecimiento económico. Más recientemente, la atención se ha centrado en la inclusión financiera, que ha probado ser un instrumento eficaz para el alivio de la pobreza (Alianza para la Inclusión Financiera, 2010).

Mientras el consenso sobre la importancia de la inclusión financiera se incrementa a nivel global, no existe el mismo consenso sobre su definición.

Se habla de diferentes términos, en ocasiones para referirse a esta, tales como alfabetización financiera, capacidad financiera, educación financiera y bancarización de los actores.

La alfabetización financiera está referida a la posesión de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para tomar decisiones sensatas sobre asuntos que pueden afectar la situación y el bienestar financiero (Atkinson y Messy, 2012).

Según Marrero la capacidad financiera 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, 2017: 8).

Sin embargo, la educación financiera se concibe como el proceso mediante el cual los consumidores e inversionistas mejoran su conocimiento sobre los 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 *et al.*, 2013).

Otros términos muy usados son los de bancarizar y bancarización, que es definido el primero como hacer que alguien o algo, como un grupo social o un país desarrolle o resuelva las actividades económicas a través de los bancos (Economipedia, 2016), y el segundo como el grado de utilización que una población dentro de una economía hace de productos y servicios bancarios (Fundéu BBA, 2011).

Examinado estos conceptos se puede afirmar que indudablemente inciden en la inclusión financiera por los elementos que los determinan, pero no son sinónimos de esta. 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 inclusión financiera. 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, ofrece tres definiciones de inclusión financiera:

- En primer lugar, dice 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" (CNBV, 2009: 14).
- En segundo lugar, expresa 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" (CNBV, 2009: 14).

- En tercer lugar, 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" (CNBV, 2009: 14). 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, 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" (CONAIF, 2012: 7).

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: 171).

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 vías formales de educación financiera y mecanismos de protección al consumidor. Finalmente, las definiciones califican las características mínimas que deben tener los servicios financieros: accesibilidad (financiera), calidad, disponibilidad, y sustentabilidad.

Por su parte World Bank define a la inclusión financiera como un "acceso amplio de servicios financieros en donde hay una ausencia de barreras en precio para el uso de dichos servicios" (World Bank, 2008: 2).

El Banco Central de Brasil señala que la inclusión financiera es "la provisión de acceso a servicios financieros diseñados a las necesidades de la población" (CNBV, 2010: 20).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico por medio del subgrupo Red Internacional de Educación Financiera, definen la inclusión financiera 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 *et al.*, 2013: 43).

Sin embargo, la Asociación Global para la Inclusión Financiera y el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres, se refiere a la inclusión financiera 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: 12).

También se conceptualiza la inclusión financiera de un país en el portal de microfinanzas del Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres como "el acceso a los distintos productos financieros por parte de la población de forma segura, adecuada y eficaz. El objetivo principal de las instituciones financieras es poseer un mercado financiero responsable que abarque toda la población con los menores costos posibles" (Núñez y Ortiz, 2017: 46).

Según Marrero la inclusión financiera es "el acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada donde se garantice su calidad 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, 2017: 7-8).

Para Borrás la inclusión financiera 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, 2017: 159).

La Federación Latinoamericana de Bancos en su IV Reporte de inclusión financiera 2018, sigue la definición dada por el Banco Mundial, y expresa que la inclusión financiera 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, entre otros, formales y de calidad; así como también de su uso bajo un marco de estabilidad financiera para el sistema y los usuarios"(FELEBAN, 2018: 8).

A pesar de que no existe un consenso internacional sobre la definición de inclusión financiera se pueden encontrar entre las distintas definiciones aspectos que son comunes:

- Posibilidad de contar con acceso a una gama de productos y servicios financieros.
- Necesidad de contar con vías de desarrollo de educación financiera y mecanismos de protección al consumidor.

- Características mínimas que deben tener los servicios financieros: accesibilidad financiera, calidad, disponibilidad y sustentabilidad.
- Acceso amplio de servicios financieros en donde hay una ausencia de barreras en precio para el uso de esos servicios.

Teniendo en cuenta estos elementos comunes, se considera que:

La inclusión financiera no es más que el uso y acceso amplio que tienen los sujetos económicos a los productos y servicios financieros de calidad, bajo una estabilidad financiera, contando con mecanismos de protección al consumidor y vías de desarrollo de educación financiera que satisfagan sus necesidades financieras y les permitan elegir las alternativas que mejor consideren.

Además, al fortalecerse la inclusión financiera, se facilita el acceso de diversos segmentos de la población a servicios y productos financieros, lo que contribuirá al incremento de sus ingresos, al crecimiento económico y a la estabilidad financiera. Se deriva de esta conceptualización la definición de diferentes elementos, componentes o indicadores que están presente en la inclusión financiera y que sirve para medir el nivel de esta.

La Alianza para la Inclusión Financiera considera que la inclusión financiera se fundamenta en cuatro elementos y los define como *acceso* cuando se trata del desarrollo de capacidades para la utilización efectiva de los productos y servicios financieros, *uso* cuando se refiere a la utilización de los productos y servicios financieros de una forma sostenible; *calidad* que los productos y servicios ofertados estén en dependencia de las necesidades de los clientes e *impacto*: influencia positiva de los productos y servicios bancarios sobre el bienestar de los clientes (AFI, 2011).

Por su parte la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile incluye cuatro componentes: acceso, uso, educación financiera y protección al consumidor (Bergoemg, 2013). En este sentido se señala que es necesario promover un sistema financiero que, además de solvente, sea incluyente, para lo que resulta indispensable trabajar en sus cuatro componentes.

La Federación Latinoamericana de Bancos siguiendo el criterio del Banco Mundial incorpora la calidad como otro componente de las instituciones financieras, estos se conceptualizan de esta forma:

- *Acceso:* es la dimensión que hace referencia a la existencia de puntos de atención e infraestructura, tomando en cuenta la penetración geográfica de estos y una oferta de servicios de calidad que se encuentra al alcance de la población.
- *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.

- *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.
- *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.
- *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 de acuerdo con sus intereses, elegir productos que se ajusten a sus necesidades, y comprender los derechos y obligaciones asociados a la contratación de estos servicios.

El uso y el acceso son dos componentes básicos de las instituciones financieras, que junto con otros que se deben tener en cuenta como la calidad, la educación financiera y la protección al consumidor garantizan la inclusión financiera. Es necesario que la oferta de productos y servicios financieros llegue a la mayor parte de la población, con información clara y concisa, con mecanismos para proteger sus derechos como consumidores y bajo un marco regulatorio apropiado, que no genere barreras para el desarrollo de nuevos productos, y que tengan el objetivo de aumentar la oferta de servicios financieros. Por lo que se está de acuerdo con Marrero cuando resume que la inclusión financiera "consta de cuatro componentes: acceso, uso, calidad y educación financiera" (Marrero, 2017: 8).

La conceptualización de la inclusión financiera en el mundo está orientada hacia la educación financiera de los sujetos económicos, en el acceso y el uso de los productos y servicios financieros de calidad, como un elemento decisivo que aumente la riqueza y la tecnología adaptada a las necesidades de cada población, para lograr sistemas financieros incluyentes, que contribuyan a la reducción en la desigualdad de ingresos, además de que fomenten y respalden el crecimiento económico del país en el que se implementan.

Tendencias internacionales de la inclusión financiera

La inclusión financiera es una parte importante del proceso de inclusión social y en años recientes este tema ha sido parte de las agendas políticas de prioridad en distintos gobiernos a nivel global, dentro de estos se destacan la

India, Brasil y México, que han diseñado las políticas públicas de la inclusión financiera y se encuentran publicando documentos y organizando conferencias de cómo ofrecer más y mejores 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 inclusión financiera, mostrando las modalidades que usan las personas para ahorrar, pedir préstamos, hacer pagos y gestionar riesgos.

La base de datos Global Findex se ha convertido en un pilar de los esfuerzos globales dirigidos a promover la inclusión financiera. 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 (Felsenthal y Hahn 2018).

El informe Global Findex es la base más relevante en inclusión financiera, 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 se puede hablar de inclusión financiera efectiva (Carballo, 2018: 1).

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 (Núñez y Ortiz, 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" (Felsenthal y Hahn, 2018: 1).

En América Latina y el Caribe países como México, Brasil y Colombia fueron, a partir del 2009, los primeros en elaborar informes anuales de inclusión financiera 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 2009 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México modificó su plan estratégico para incluir la inclusión financiera en sus objetivos y estableció una unidad para el acceso a servicios financieros para definir y medir la inclusión financiera. 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 inclusión financiera derivada de las métricas y de los nuevos modelos de negocio.
- La medición del avance de las políticas implementadas y de su impacto.
- La diseminación 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 los 2021 elevados estándares de inclusión financiera.

En abril de 2014, el Senado de Uruguay aprobó el Proyecto de Ley por el que se fijan los mecanismos para promover la inclusión financiera y el uso de tarjetas de débito y crédito. La estrategia de inclusión financiera 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 inclusión financiera en América Latina y el Caribe se ha apoyado en las nuevas tecnologías, entre las que 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 con el 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 1 000 adultos, las cifras de América Latina, en siete países 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 *et al.*, 2012).

La titularidad de cuenta 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 cuenta), Chile (63,3 %), Venezuela (57 %), Ecuador (46,2 %), Uruguay (45,6 %) y Panamá (43,7 %) (Global Findex, 2014).

Comparando el 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: 1).

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 esta, según Olloqui y colaboradores "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 *et al.*, 2015: 10).

Olloqui y colaboradores 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 *et al.*, 2015: 15), 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 y 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 y Navajas, 2016: 6).

La Federación Latinoamericana de Bancos 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: 30). 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 el nivel de inclusión financiera 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 2014, frente a un 51 % en 2011, 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 (Global Findex, 2014). 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 presenta un resumen de los datos recogidos en el informe de la Global Findex de 2017, comparándolos con los datos de los informes anteriores de 2011 y 2014, desde el punto de vista de los servicios financieros con más acceso y uso por la población: depósito bancario, 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 inclusión financiera a nivel mundial es avanzar, aunque en América Latina no se avanza al mismo ritmo que en las otras regiones analizadas (Carballo, 2018). Por su importancia a continuación se expone la síntesis de estos servicios financieros.

El informe de Global Findex de 2017 muestra que el 54,4 % de los adultos en América Latina y el Caribe tienen acceso a cuentas bancarias (aproximadamente 247,3 millones de los 454,7 millones). 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 respecto a la tasa de crecimiento 2011 a 2014. También se redujo el porciento 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 bancaria 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 esa 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 %. Los índices 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 indicadores muestran pérdida de dinamismo. Los encuestados que declaran tener un crédito vigente cayeron del 9,6 % en 2014 al 5,2 % en 2017. Los índices para América Latina muestran también que las personas que pidieron dinero por cualquier motivo durante los últimos 12 meses cayeron de 42 % en 2014 a 38 % en 2017. Hay que resaltar que el porciento de personas que informan haber pedido un crédito de una institución financiera se contrajo del 12 % al 10 %, mientras que las personas 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 solo marginalmente, del 26,8 % al 25 %, como consecuencia de una caída más que proporcional en el ahorro total, pues pasó del 40,4 % al 37,6 %, El ahorro formal disminuyó de 13,5 % a 12,6 %.

Si bien África Subsahariana fue la región que denotó el mayor porcentaje mundial de adultos con cuentas bancarias (21 % de los adultos, casi el doble que en 2014), América Latina se muestra con mayores posibilidades de desarrollo en cuanto a los clientes potenciales. En la región latinoamericana el 55 % del 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 índice de adultos con cuentas bancarias se incrementó notablemente pasando del 1,7 % al 5,3 %. El 18,8 % de los clientes bancarizados informó utilizar un teléfono celular o internet para acceder a su cuenta.

La proporción de adultos que tienen cuenta bancaria 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 en 2017 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 inclusión financiera en los últimos cinco años a nivel global todavía existen disparidades, quedando rezagados 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 bancarias, 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 inclusión financiera es bajo en esta región, apostándose en el corolario del Global Findex de 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 inclusión financiera. 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 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 (Ñúñez *et al.*, 2017: 11).

De manera general, la región de América Latina y el Caribe presenta bajos niveles de inclusión financiera, 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. Por lo que resulta necesario que los gobiernos a nivel global y sobre todo en la región de América Latina y el Caribe, tomen mayor protagonismo en el tema y junto a las instituciones financieras diseñen estrategias con el objetivo de elevar el nivel de inclusión financiera.

Indicadores utilizados para medir la inclusión financiera

Los indicadores de inclusión financiera tienen como objetivo la cuantificación del acceso y uso de productos financieros. Si bien no existe consenso sobre qué medir o cómo medirlo, distintos países están generando datos al respecto, cada vez con mayor sofisticación y aunque la calidad de los datos recopilados difiere entre las distintas economías, el objetivo es tener un punto de partida para la mejora continua de los datos y a largo plazo la mejora de políticas públicas asociadas a temas de inclusión financiera (Alarcón *et al.*, 2013).

Se consultaron diferentes criterios a nivel internacional sobre los indicadores para medir la inclusión financiera, dada por organizaciones internacionales y latinoamericanas entre los años 2011 al 2018, tales como Alianza para la Inclusión Financiera, que lidera el tema a nivel internacional, el Banco Mundial, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México, la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), la Asociación Global para la Inclusión Financiera, Global Findex y el Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, entre otros. En todos los casos estos indicadores se dividieron en tres categorías: acceso, uso y calidad de los productos y servicios financieros.

Se destaca que dentro de la Alianza para la Inclusión Financiera se creó el Grupo de Trabajo para la Medición de la Inclusión Financiera, que se ha dedicado a promover y compartir información y diversas mediciones de la inclusión financiera desde su creación en el 2009.

Como parte de un primer esfuerzo de medición mundial de la inclusión financiera, en mayo de 2011, el Grupo de Trabajo para la Medición de la Inclusión Financiera definió un conjunto básico de indicadores cuantitativos, que sirven para evaluar el grado de instituciones financieras en un país. Estos indicadores abarcan dos dimensiones: el acceso a los servicios financieros y su uso, y se basan en seis principios clave: utilidad y relevancia, pragmatismo, congruencia, flexibilidad, equilibrio y aspiracional (AFI, 2016).

Los indicadores de acceso se refieren a la capacidad que ofrecen las instituciones financieras para utilizar los servicios y productos financieros. Determinar el nivel de acceso puede demandar la detección y el análisis de las posibles barreras a la apertura y utilización de una cuenta bancaria, tales como su costo o la cercanía de los puntos de acceso a los servicios bancarios (sucursales, cajeros automáticos, entre otros). Los datos para calcular estos indicadores deben ser recopilados de las instituciones financieras, por el lado de la oferta y para otros indicadores que requieren datos demográficos.

Los indicadores de uso miden el nivel de profundidad o grado de utilización de los productos y servicios financieros. En estos indicadores está incluida la regularidad, la frecuencia y la duración del uso en el tiempo. Las encuestas con representatividad nacional son la principal fuente de datos, por el lado de la demanda, sin embargo, también se puede recolectar por el lado de la oferta en los países donde los datos obtenidos estén relacionados con un sistema nacional de identidad sólido.

La Alianza para la Inclusión Financiera propone medir los indicadores básicos de instituciones financieras de la siguiente forma:

1. Acceso:
   a) Número de puntos de acceso por cada 10 000 adultos, por unidad administrativa.

b) Porcentaje de unidades administrativas que tienen al menos un punto de acceso.
c) Porcentaje de la población adulta que habita en unidades administrativas con al menos un punto de acceso.

2. Uso:
   a) Porcentaje de adultos que tienen al menos un tipo de cuenta de depósito regulada. La Asociación Global para la Inclusión Financiera incorpora la medición del acceso y uso de las instituciones financieras para micropequeñas y pequeñas empresas, lo cual representa una visión más completa del sistema financiero, definen el uso por individuos y por empresas a través de estos indicadores (CNBV, 2018):
      - Uso por individuos:
        - Adultos formalmente bancarizados: porcentaje de adultos (mayores de 15 años de edad) con una cuenta de depósitos en una institución formal. Segmento de población sugerido: 40 % con ingreso más bajo, femenino, rural y adultos jóvenes (15 a 24 años).
        - Adultos con créditos en entidades reguladas: porcentaje de adultos con al menos un préstamo pendiente de una institución financiera regulada.
        - Seguros: número de titulares de pólizas de seguros por cada 1 000 adultos, que se puede desagregar en base a seguros de vida frente a los seguros que no son de vida.
        - Transacciones sin efectivo: número de envíos de dinero o transferencias de persona a persona (remesas nacionales).
        - Uso móvil: porcentaje de adultos que utilizan sus dispositivos móviles para realizar un pago.
        - Remesas: porcentaje de adultos que envían remesas nacionales, porcentaje de adultos que envían remesas internacionales, porcentaje de adultos que reciben remesas nacionales y porcentaje de adultos que reciben remesas internacionales.
        - Frecuencia de uso: porcentaje de frecuencia alta en el uso de una cuenta formal (porcentaje de adultos) y frecuencia de ahorro en una institución financiera en el año pasado.
      - Uso por empresas:
        - Empresas formalmente bancarizadas: porcentaje de Pymes con una cuenta en una institución financiera formal.
        - Las empresas con cuentas, préstamos o líneas de crédito por pagar en instituciones reguladas: porcentaje de Pymes con préstamos pendientes o línea de crédito y proporción de préstamos a las Pymes en préstamos comerciales.

En el IV informe de la Federación Latinoamericana de Bancos de 2018 se referencian los indicadores básicos de las instituciones financieras y se incluyen los indicadores de calidad, protección al consumidor y educación financiera. La 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.

La protección al consumidor y la educación financiera de los agentes económicos, son definidos como (FELEBAN, 2018: 9-10):

- *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.
- *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.

En sus investigaciones Marrero resume 12 indicadores utilizados para la medición de la inclusión financiera a nivel internacional: tres para el acceso, siete para el uso y dos para la calidad, de forma general se presentan como siguen (Marrero, 2017):

1. Acceso:
   a) Número de sucursales por cada 1 000 personas.
   b) Número de cajeros por cada 1 000 personas.
   c) Número de cajas en sucursales por cada 1 000 personas.
2. Uso:
   a) Número de cuentas de ahorro por cada 1 000 personas.
   b) Número de depósitos a plazo fijo por cada 1 000 personas.
   c) Número de operaciones de cajas por cada 1 000 personas.
   d) Número de operaciones en cajeros por cada 1 000 personas.
   e) Número de servicios de banca telefónica por cada 1 000 personas.
   f) Número de servicios de banca telefónica por cada 1000 personas.
   g) Número de créditos otorgados en un año por cada 1000 personas.
3. Calidad:
   a) Número de quejas y reclamaciones oficiales por cada 1 000 personas.

b) Número de quejas de consumidores, resueltas y cerradas (porcentaje del total de quejas).

Teniendo en cuenta los criterios de diferentes autores, organizaciones e instituciones que investigan en el tema de inclusión financiera, la medición del nivel de esta a nivel global puede hacerse en tres grupos de indicadores: uso, acceso y calidad de los productos y servicios financieros. La digitalización de estos últimos, ayudaría a llegar a todas las regiones del mundo, especialmente la de América Latina, que avanza más lento en los resultados de los indicadores para medir las instituciones financieras.

Estudios cubanos sobre inclusión financiera

En el caso de Cuba se revela a partir del 2011 como parte de la actualización del modelo económico cubano, el esfuerzo del gobierno y las instituciones, para promover estrategias, acciones y programas que permitan elevar el nivel de educación financiera en la población cubana, lo que indudablemente impacta en la inclusión financiera en Cuba.

Estos esfuerzos tienen una continuidad con la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución de 2017, en especial en los referidos al sistema financiero y los de la política monetaria, lo que denota que en Cuba se le da prioridad a la inclusión financiera dentro de las políticas aprobadas.

Se destaca que en el 2018 se aprobaron nuevas normativas jurídicas para el sistema bancario a fin de actualizar el modelo de desarrollo económico del país (Mayoral, 2018). Además, con la aprobación de estas políticas, se manifiesta un incremento en las investigaciones relacionadas con la inclusión financiera. Marrero diagnosticó el nivel de inclusión financiera en Cuba a partir de una propuesta de indicadores y dos estudios de casos en la población de La Habana: población trabajadora y estudiantes de la Universidad de La Habana (Marrero, 2017). En este trabajo se hace referencia a otros autores que han estudiado la inclusión financiera en Cuba: Borrás, Gonzalez, Delgado, Fernández, Sotolongo, Pérez, Souza, entre otros (Marrero, 2017: 44).

Estos estudios referenciados fueron mayoritariamente desarrollados en La Habana y sobre el componente de educación financiera e innovaciones vinculadas a la tecnología, se pueden resumir los resultados de esta forma:

- "Diagnóstico preliminar de la Inclusión Financiera en Cuba" por Francisco Borrás, y Arnoldo Marrero, del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana. Se realiza un análisis de las principales brechas de la inclusión financiera en Cuba. Se investigan las principales variables y actores que influyen en la inclusión financiera en el país y se desarrolla un estudio de prospectiva estratégica para el de-

sarrollo de la inclusión financiera hasta el 2025, diseñando los escenarios futuros más probables.

- "Estrategia del Banco Central de Cuba para estructurar el proceso de creación de herramientas de educación financiera", por Lourdes Aintzane Delgado Corrons del Banco Central de Cuba. La autora propuso una estrategia de educación financiera 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.
- "Plan de acción para la educación financiera en la dirección provincial del Banco de Crédito y Comercio de La Habana", por Lissette Pérez Font. La autora expuso un plan de acción para la educación financiera, donde determinó las principales deficiencias y acciones para erradicarlas.
- "Kiosko: banca remota para personas naturales", por Dian Rodríguez Bravo del Banco de Crédito y Comercio. Se elabora un sistema que brinda nuevos servicios y permite una autenticación segura utilizando información de la tarjeta RED y la tarjeta Multibanca, lo que hace más fácil la gestión de pagos de servicios y consultas para los usuarios de las tarjetas RED del Banco de Crédito y Comercio.
- "Desarrollo de canales de pago digitales en el Banco Popular de Ahorro, una apuesta a favor de la inclusión financiera", por Félix Alberto González Pérez, Mario Manuel Fernández Rodríguez y Carlos Sotolongo Alonso. 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 para los clientes y para la propia entidad.
- "Propuestas para la aplicación del microcrédito grupal en Cuba, a través del Banco Popular de Ahorro", por Carlos Manuel Souza Viamontes. El autor 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 Banco Popular de Ahorro con participación, eventos, publicaciones, cursos y conferencias.

En la tabla 18.1 se exponen los resultados del trabajo de Marrero de 2017, referente a los indicadores para medir la inclusión financiera en Cuba, el autor explica que estos indicadores se calcularon de dos formas: a nivel nacional y desglosado para el Banco Popular de Ahorro, el Banco Metropolitano y el Banco de Crédito y Comercio. Los datos fueron obtenidos de los bancos comerciales para el 2016 y se seleccionó la población de 18 a 70 años por provincias y por municipios en el caso de La Habana.

Algunos de los indicadores revelan un bajo nivel de inclusión financiera, en especial, en el acceso y uso de los productos y servicios bancarios de la población cubana, se destaca el caso de los cajeros automáticos, donde existen alrededor de 11 por cada 100 000 habitantes, cifra muy inferior con el promedio a nivel mundial de 44 cajeros por cada 100 000 personas. En América Latina el promedio es de 45, similar al resto del mundo, según datos del Banco Mundial (Global Findex, 2014). En relación con la cantidad de sucursales, ocurre de la misma manera, donde existen 10 por cada 100 000 personas, lo que se encuentra por debajo de la media en América Latina, la que es de aproximadamente 17 sucursales por cada 100 000 personas (FELABAN, 2015). Estos indicadores muestran, a nivel mundial, similares comportamientos que hace tres años (Global Findex, 2017 y FELEBAN, 2018).

Tabla 18.1. Indicadores de inclusión financiera, 2016

Indicadores (por cada 100000 habitantes)	Total	Banco Popular de Ahorro	Banco Metropolitano	Banco de Crédito y Comercio
Cantidad de sucursales	10	7	8	4
Cantidad de cajeros automáticos	11	4	29	3
Cantidad de cubículos de caja en oficina del banco	35	18	42	17
Cantidad de cuentas de ahorro	74 060	45 779	140 154	12 538
Depósitos a plazo fijo y certificados de depósito	5 929	5 044	7 122	602
Cantidad de cuentas de ahorro a la vista	66 425	40 736	133 033	9 825
Cantidad de operaciones por caja	89 334	472 285	867 978	427 089
Cantidad de operaciones por cajeros automáticos	869 890	269 286	2 249 970	271 881
Cantidad de tarjetas de débitos	40 195	10 581	110 843	12 786
Cantidad de créditos a personas naturales en un año	5 743	4 575	361	2 450

Fuente: Tomado de Marrero, A. (2017). Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba. Tesis de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana, p. 48.

Otro de los indicadores que muestra una insuficiente inclusión financiera en Cuba es la cantidad de créditos a personas naturales. Solo 5 743 personas de cada 100 000 son beneficiadas con financiamiento bancario, o sea, el 5,7 % de la población accede y utiliza el crédito bancario. No obstante, hay indicadores que evidencian una mejor inclusión financiera, como es el caso de

los productos de pasivos bancarios, sobretodo de los depósitos de ahorro, las operaciones por caja y por cajeros automáticos.

Marrero sintetiza que la población cubana accede y utiliza en mayor medida los productos bancarios de depósito y los servicios bancarios que se ofrecen a través de ventanilla y cajeros automáticos (Marrero, 2017). Sin embargo, la población está más excluida del financiamiento crediticio, que es tan importante para complementar los ingresos y el bienestar de las personas.

En los momentos actuales de desarrollo y actualización del modelo económico cubano, donde se puede observar un aumento de la demanda de servicios y productos financieros por parte de las personas, son necesarios proyectos que satisfagan estas necesidades. Las innovaciones vinculadas a la tecnología son evidentes esfuerzos encaminados a lograr una mayor inclusión financiera en todos los sujetos económicos, mejorando el acceso, uso y calidad de los productos y servicios financieros que ofrecen las entidades financieras cubanas, en concordancia con la tendencia internacional del tema y las características particulares en el país.

Inclusión financiera en la provincia de Ciego de Ávila

En la provincia de Ciego de Ávila se desarrolla una investigación sobre el tema de inclusión financiera aprobado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Para realizar el estudio se utilizaron los alumnos de quinto año de la carrera de Contabilidad y Finanzas y de la maestría en Contabilidad Gerencial de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, tutorados en los años 2017 a 2019 por las profesoras de esta institución Katia Zayas, Lázara Muñoz y Adelfa Alarcón, logrando los resultados en este periodo a través de diferentes trabajos de diploma y tesis de maestría, sobre el diagnóstico de la inclusión financiera en la provincia, que incluyó la determinación de los posibles indicadores a aplicar para medir el nivel de inclusión financiera y la caracterización de la educación financiera.

En estos estudios se contextualizaron los indicadores caracterizados a nivel mundial y los adaptados y aplicados en la provincia de La Habana (Marrero, 2017), se pudieron utilizar solamente cuatro indicadores de acceso y cuatro de uso, los que fueron calculados cada 1 000 personas adultas para los 10 municipios de esta provincia: Ciego de Ávila, Majagua, Venezuela, Baraguá, Primero de Enero, Bolivia, Morón, Florencia, Chambasy Ciro Redondo, y se muestran cada 100 000 habitantes al compararlo con los resultados obtenidos en La Habana y las cifras presentadas por Global Findex (2017) y Federación Latinoamericana de Bancos (2018).

La provincia consta de 6 351,43 km^2 y una población mayor de 18 años (personas adultas) de 345 349 habitantes, según datos de la Oficina Nacional

de Estadística en la provincia al cierre de diciembre 2018. Para igual fecha, según información ofrecida por las sucursales del Banco Popular de Ahorro y el Banco de Crédito y Comercio en Ciego de Ávila, existía un total de 15 puntos de acceso (sucursales), 12 cajeros y 41 552 cuentas bancarias, de estas últimas 15 714 corresponden a ahorros ordinarios, 17 123 a formación de fondos, 3 765 depósitos a plazo fijo, 2 079 a certificado de depósito y 2 871 a tarjetas magnéticas, además, se han otorgado 32 723 créditos y existen más de 1 000 personas con servicios de banca móvil con un promedio de siete operaciones diarias.

Del cálculo de los indicadores resultó que los valores fueron representativos solamente en los municipios Morón y Ciego de Ávila, que son los de mayor desarrollo económico y social según la Oficina Nacional de Estadística (Tablas 18.2 y 18.3).

Tabla 18.2. Indicadores de acceso a los servicios financieros en Ciego de Ávila

No.	Indicadores	Resultados
1	Número de puntos de acceso por cada 1000 personas adultas	0,04
2	Número de cajeros por cada 1000 personas adultas	0,03
3	Número de puntos de acceso por cada 100 km^2	0,24
4	Número de cajeros por cada 100 km^2	0,20

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de Banco Popular de Ahorro y Banco de Crédito y Comercio, mayo de 2018.

Tabla 18.3. Indicadores de uso a los servicios financieros en Ciego de Ávila

No.	Indicadores	Resultados
1	Número de cuentas de ahorro por cada 1 000 personas adultas	120
2	Número de depósitos a plazo fijo por cada 1 000 personas adultas	11
3	Número de servicios de banca telefónica por cada 1 000 personas adultas	7
4	Número de créditos por cada 1 000 personas adultas	95

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de Banco Popular de Ahorro y Banco de Crédito y Comercio, mayo de 2018.

Los indicadores de acceso y uso de los productos y servicios bancarios que se pudieron calcular, revelan un bajo nivel de inclusión financiera en la provincia de Ciego de Ávila; destacándose el caso de los cajeros automáticos, donde existen aproximadamente 3 por cada 100 000 habitantes, cifra inferior a la de Cuba, que es de 11 (Marrero, 2017) y muy inferior con el promedio de América Latina que es de 45 cajeros por cada 100 000 personas, similar al resto del mundo, según datos del Banco Mundial (Global Findex, 2017).

En relación con la cantidad de sucursales, ocurre de la misma manera, donde existen 4 por cada 100 000 personas, lo que se encuentra por debajo de la media en Cuba que es de 10 (Marrero, 2017) y de 17 en América Latina (FELABAN, 2018). Los resultados de los indicadores de puntos de acceso y cajeros por 100 km^2 son escasos en la provincia, lo que es directamente proporcional a los resultados obtenidos por 1 000 personas adultas.

Otro de los indicadores que muestra una insuficiente inclusión financiera en la provincia de Ciego de Ávila es la cantidad de depósitos, que es de 12 032 aproximadamente por cada 100 000 habitantes, es decir el 12 %, contra un 54,4 % en América Latina (Global Findex, 2017), además de los depósitos a plazo fijo y servicios de banca telefónica que están por debajo de los resultados obtenidos para Cuba (Marrero, 2017) y América Latina, donde el 18,8 % de los bancarizados informó utilizar un teléfono celular o internet para acceder a su cuenta, datos como promedio cada 100 000 personas adultas (Global Findex, 2017).

No obstante, hay un indicador que evidencia una mejor inclusión financiera, que es el caso de la cantidad de créditos a personas naturales, ya que 9 475 personas de cada 100 000 son beneficiadas con financiamiento bancario, o sea, el 9,5 % de la población adulta accede y utiliza el crédito bancario, por encima del promedio en Cuba que es de 5,7 % (Marrero, 2017) y de América Latina, que solamente es el 5,2 % de cada 100 000 personas adultas (Global Findex, 2017; FELEBAN, 2018).

Para abundar más en el tema se aplicó una encuesta diseñada por el Banco Central de Cuba en el 2016, que consta de cuatro partes: conocimiento general del tema, conocimientos financieros, ahorros y tecnología asociada a los servicios financieros, que permite determinar el nivel de educación financiera, dado que este aspecto es considerado de vital importancia para aumentar los niveles de inclusión financiera, aunque como indicador no pudo medirse. La encuesta se aplicó a una muestra aleatoria de 5 000 personas, de la población adulta de Ciego de Ávila, que incluyeron trabajadores del sector bancario, y clientes de sistema bancario de los municipios Morón, Ciro Redondo y Ciego de Ávila. A continuación se muestran los resultados de la encuesta:

- Parte I. Conocimiento general del tema: el 90 % de los encuestados considera que es muy importante aumentar los conocimientos financieros de la población, les gustaría contar con herramientas informáticas, pero es el desconocimiento una causa de que la población no utilice los bancos y le conceden gran importancia a contar con un portal web exclusivo para la educación financiera.

  Aunque solo el 17,1 % considera saber el concepto de educación financiera, indicó haber recibido educación financiera por alguna vía, la otra parte cuenta con un número considerable de individuos que no lo ha

recibido por ninguna vía (82,9 %), además, si se excluye de esta muestra a los trabajadores bancarios y los vinculados al sector financiero, el porcentaje de respuestas que indican no haber recibido educación financiera por ninguna vía aumenta a más del 90 %. En el caso de los que sí la han recibido, un 16,3 % indicó que la recibió directamente como cliente del banco, le sigue la entrega de plegables con un 0,9 %, todos estos métodos se llevan a cabo con el cliente que ya fue al banco, pero no llega a todos los clientes potenciales del sector bancario.

- Parte II. Conocimientos financieros: se evidenció que el 73,3 % de los encuestados no conoce la tasa de interés que se pagan de acuerdo con las diferentes modalidades de ahorro, significando que un 71,1 % de estos, no sabe calcular la tasa de interés y un 41,1 % ni siquiera conoce las modalidades de ahorro. Más del 45 % contestó no saber sobre el otorgamiento de créditos, ni las tasas, ni los tipos. De igual forma, si se excluyen los que pertenecen al sector financiero, los porcentajes de respuestas negativas aumentan.
- Parte III. Ahorro: el 35 % de los encuestados ahorran con una cuenta bancaria o por la nómina que cobran en la tarjeta magnética y un 65 % no ahorra o ahorra en su casa, dentro de las causas las más seleccionadas son los largos periodos de espera al encontrarse las sucursales saturadas por el exceso de clientes, los requisitos que estos exigen, no tener fondos suficientes y en menor medida por falta de confianza en los bancos.
  Un detalle interesante es que muchos encuestados no conocen que la tarjeta magnética está asociada a una cuenta de ahorro y en lugar de seleccionar que ahorraban mediante la cuenta de ahorro, marcaban "otra" y respondieron que dejaban el dinero del salario en la tarjeta, tampoco identificaron la formación de fondos como una modalidad que permite ahorrar para el futuro, lo que indica que la educación financiera es necesaria y no debe limitarse solamente a la venta de productos ni a aplicar técnicas de publicidad.
- Parte IV. Tecnología asociada a los servicios financieros: los encuestados refirieren que no usan regularmente los cajeros automáticos, ya que para el 65,8 % estaban muy lejos y solo para el 5,5 % estaban muy cerca, lo que limitaba y favorecía respectivamente, el uso de estos.

El 41,1 % de los encuestados conocen el servicio de banca telefónica y el 32,2 % sabe que se puede efectuar por este canal el pago de servicios, el 13,0 % conoce que puede consultar el saldo; sin embargo, el resto de las operaciones que actualmente son posibles de realizar por este canal son poco conocidas por los encuestados, estos cálculos porcentuales se efectuaron contra la cantidad total de encuestados que refiere conocer el servicio y no sobre el total general.

Sobre la utilización de teléfonos móviles e internet solo el 32,9 % quisiera efectuar transacciones financieras por estas vías y la razón más seleccionada está en que no confían en la utilización de estos medios para realizar sus operaciones financieras, debido a la poca práctica que existe en el país.

Por todo lo anterior, queda evidenciado que en la provincia de Ciego de Ávila, como caso de estudio, es bajo el nivel de inclusión financiera en cuanto al acceso, uso y educación financiera, aunque se denota, con la aplicación de la encuesta, una tendencia favorable al ascenso en el uso y acceso de calidad a los productos y servicios financieros que oferta la banca en la provincia. El reto fundamental de la inclusión financiera en la provincia, comprende la función que tiene la banca en el incremento de este nivel de acceso y uso de los servicios financieros de calidad según las necesidades de los sujetos económicos, para incrementar el bienestar de la población de acuerdo con las características de este territorio y en consonancia con los niveles alcanzados en el país.

Desafíos de la inclusión financiera en Cuba visto desde la bancarización de los sujetos económicos

Para lograr la bancarización de los sujetos económicos en Cuba es necesario vencer las limitaciones que persisten desde el punto de vista del nivel de inclusión financiera, sobre todo en los indicadores de uso y acceso, demostrado a través del diagnóstico realizado en La Habana y en Ciego de Ávila, estas limitaciones se pueden resumir en (Brito, 2018; Marrero, 2018):

- Bajo nivel de educación financiera tanto en el sector población como en el sector empresarial.
- Insuficiente red de cajeros automáticos, hay municipios donde no existen.
- Productos financieros pocos atractivos para la población.
- Poca divulgación de los productos financieros ya existentes.
- Insuficiente capacitación del personal bancario, lo que limita la calidad del servicio prestado.
- El otorgamiento de los créditos es percibido por los clientes como un proceso complejo y poco flexible.
- El acceso a financiación por parte de las Cooperativas No Agropecuarias y los trabajadores por cuenta es restringido, a pesar de la importancia de estas nuevas formas de gestión en la generación de empleo en el país.
- Los trámites y requisitos de solicitud del crédito formal en ocasiones se tornan engorrosos y demorados, limitando el uso por parte de las empresas y los trabajadores por cuenta propia.

La inclusión financiera en Cuba tiene importantes retos para enfrentar las limitaciones actuales y que la banca eleve su influencia en el crecimiento

económico y la estabilidad financiera para los diferentes sujetos. Los principales desafíos se pueden resumir, según la sistematización realizada del tema en los acápites anteriores y considerando el criterio de los autores, en los siguientes (López, 2018; Marrero, 2018):

- Ampliar el servicio de cajeros automáticos para lograr un mayor acceso a los productos y servicios financieros.
- Aumentar la digitalización de productos y servicios bancarios para ahorrar tiempo y costo en las transacciones.
- Diseñar productos y servicios financieros atendiendo las necesidades de todos los segmentos de la población.
- Flexibilizar y agilizar el proceso del otorgamiento de los créditos.
- Estudiar la posibilidad de incrementar las tasas de interés de los depósitos de ahorro y a plazo fijo para que resulten más atractivas a los clientes.
- Realizar mayor promoción de los productos y servicios que oferta el sistema bancario.
- Capacitar al personal bancario para lograr mayor calidad en los servicios que brindan.
- Diseñar programas de educación financiera a la población que le brinden conocimientos y habilidades para poder usar los productos y servicios financieros, evaluando sus riesgos y beneficios.

Conclusiones

- La inclusión financiera garantiza el acceso a servicios financieros y su uso de acuerdo con las necesidades de los usuarios para contribuir a su desarrollo y bienestar, por lo que es un factor importante en la equidad social y el desarrollo sostenible a nivel internacional y nacional.
- La región de América Latina y el Caribe, respecto a otras regiones del mundo, presenta bajos niveles de inclusión financiera, destacándose bajos niveles de ahorro, insuficiente uso de productos y servicios financieros, principalmente el crédito y la tarjeta de crédito, aunque existe un promedio alto de potencial digital.
- En Cuba es bajo el nivel de uso y acceso de los servicios y productos bancarios, así como el nivel de educación financiera de la población, lo que repercute en el escaso nivel de inclusión financiera a nivel de país, demostrado por los estudios en la provincia de La Habana y Ciego de Ávila influenciado, entre otros aspectos, por barreras que limitan el avance en el tema.
- Los desafíos en la bancarización de la población, principalmente las innovaciones vinculadas a la tecnología, permitirá el diseño de estrategias que promuevan la inclusión financiera, para ayudar al desarrollo económico

y la estabilidad financiera en Cuba, aspectos definidos en las políticas económicas y sociales del país hasta el 2030.

Bibliografía

Alarcón, C., Flores, C., Ormazabal, F., Vera, M. y Yéñez O, A. (2013). *Indicadores de acceso y uso a servicios financieros. Situación en Chile 2013*. Santiago de Chile: Editorial de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Alianza para la Inclusión Financiera (2011). *Measuring financial inclusion, Set of Financial Inclusion Indicators*. Bangkok: Alliance for Financia lInclusion".

Alianza para la Inclusión Financiera (2010). *La medición de la inclusión financiera para entes reguladores: diseño e implementación de encuestas*. Informe elaborado por Bankable Frontier Associates. Bangkok, Tailandia: Editorial AFI.

Atkinson, A. and Messy, F. (2012). Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/ International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study. Documento de trabajo. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Disponible en: www.oecd.org/daf/fin/wp

Bergoemg, R. (2013). Inclusión financiera y pobreza. Reflexiones críticas. Ponencia presentada en el Foro Internacional MSD/FOSIS/UAI. Santiago de Chile, Chile: Superintendencia de Bancos e Instituciones de Chile.

Borrás, F. y Ricardez, J. (2017). *Equidad y Desarrollo. Oportunidades y desafíos*. Xalapa, México.

Brito Echevarria, A. (2018). Diagnóstico del grado de inclusión financiera en el municipio Ciro Redondo. Tesis de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila.

Carballo, I. E. (2018). Inclusión financiera en América Latina. Disponible en: http://www.eleconomista.com.ar/2018-04-inclusión.finaciera-en-américa-latina

CGAP (2014). *Benefits & Challenges of Digital Financial Inclusion*. Washington, D. C, Estados Unidos: Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres. Disponible en: http://www.cgap.org

CNBV (2009). *Reporte de inclusión financiera 1*. México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

CNBV (2010). *Reporte de inclusión financiera 2*. México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

CNBV (2016). *Dirección General para el acceso a servicios financieros*. México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

CNBCV (2018). *Dirección General para el acceso a servicios financieros*. México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

CONAIF (2012). *Reporte de inclusión financiera 4*. México: Consejo Nacional de Inclusión Financiera.

de la Torre, A., Ize, A. y Schmukle, S. (2012). *El desarrollo financiero en América Latina y el Caribe. El camino por delante*. Washington, D. C: Banco Mundial.

Demirgüç-Kunt, A, Klapper, L., Singer, D., Ansar, S. and Hess, J (2017). *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. Washington, D.C: Banco Mundial.

Economipedia (2016). Bancarización. Disponible en: http://economipedia.com/definiciones/bancarización.html.

FELABAN (2015). *Una visión sobre los avances de la región latinoamericana y los desafíos por superar. Informe de inclusión financiera*. Federación Latinoamericana de Bancos.

FELEBAN (2018). *Los servicios financieros para todos, una pieza que engrana en el desarrollo económico. IV Informe de inclusión financiera*. Federación Latinoamericana de Bancos.

Felsenthal, M. y Ryan, H. (2018). Según la base de datos Global Findex, la inclusión financiera está aumentando, pero aún subsisten disparidades. Comunicado de Prensa NO. 2018/130/DEC. Washington D.C. Disponible en. https://www.bancomundial.org/es/new/press-release/2018/04/19

Fundéu BBA (2011). Bancarizar, neologismo del lenguaje económico. Disponible en: http://www.fundeu.es/recomendacion/bancarizar

García, Grifoni, A., López, J. C. and Mejía, D. (2013). *Financial Education in Latin America and the Caribbean: Rationale, Overview and Way Forward*. Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions. Organización para la Coorperación y Desarrollo Económico.

PCC (2016). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*. La Habana. Disponible en: www.granma.cu/file/pdf/gaceta/último %20PDF %2032.pdf

López Álvares, A. Y. (2018). Diagnóstico de la inclusión financiera en el entorno cubano. Caso población municipio Ciego de Ávila. Tesis de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila.

Mayoral M. J. (2018). Actualizan normativas del sistema bancario cubano. *Revista Bohemia*. Disponible en: http://bohemia.cu/nacionales/2018/10/actualizan-normativas-del-sistema-bancario-cubano/

Marrero, A. (2017). Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba. Tesis de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

Marrero de la Rosa, L. (2018). Diagnóstico del grado de inclusión financiera del sector empresarial del municipio Morón. Tesis de Licenciatura en

Contabilidad y Finanzas. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila.

Martínez, M. (2015). *Informe Goblal Findex 2014*. Global Findex.

Ñúñez Tabales, J. M. y Ortiz Montes S. (2017). Inclusión financiera: diagnóstico de la situación en América Latina y el Caribe. *Revista Galega de Economía*, 26(1), 45. Disponible en: http://www.usc.es/econo/rge/banvidag.htm

Olloqui, F., Andrade, G. y Herrera, D. (2015). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe. Coyuntura actual y desafíos para los próximos años*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Trujillo, V. y Navajas, S. (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.

World Bank (2008). *Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access. World Bank Police Research Report*. Washington, D.C., Estados Unidos.

CAPÍTULO 19

EDUCACIÓN FINANCIERA: PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA CUBA

FINANCIAL EDUCATION: PROPOSAL OF A STRATEGY FOR CUBA

Lourdes Aintzane Delgado Corrons

Resumen

Con el objetivo de fomentar la educación financiera en la población cubana se presenta una propuesta de estrategia que permite estructurar las acciones necesarias para ampliar los niveles de bancarización e inclusión financiera. El trabajo incluye el tratamiento de los contenidos y competencias que se deben lograr al tratar el tema de la educación financiera, así como un estudio de oferta y demanda que caracteriza el estado del arte en el momento de la investigación. En la búsqueda de la investigación realizada no se encontró en Cuba una estrategia estructurada en este tema ni se cuenta con el diseño de herramientas basadas en un diagnóstico real de la situación actual que tributen al logro del objetivo por lo que la propuesta es novedosa y pertinente.

Palabras claves: educación financiera, herramientas de educación financiera y estrategia.

Abstract

Aiming the promotion of a financial education in the Cuban population, this work presents a financial education strategy that will allow structuring the necessary actions for increasing the levels of bancarization and financial inclusion. This paper includes a proposal of content and competences to achieve for the treatment of the financial education theme and describes a study of the offer and demand of financial services that shows the state of art in the date of investigation. In the search and research carried out, a structured strategy was not found in Cuba, nor is there a design of tools based on a real diagnosis of the current situation that contributes to the achievement of the objective.

Keywords: *financial education, financial education's tools and strategy.*

Introducción

El Banco Central de Cuba, como organismo rector del sistema bancario nacional, tiene la misión de velar por la estabilidad de la banca, supervisar el resto del sistema bancario, proponer e implementar un sistema de pagos y una política monetaria conveniente para un crecimiento económico sostenido. Para llevar a cabo su misión, con la mayor calidad, resulta conveniente que se aumente el grado de bancarización de la población que no es más que utilizar los servicios financieros a través de los bancos. Existen variantes para el logro de la bancarización, como puede ser la obligatoriedad por legislación en ciertos segmentos de clientes, el ofrecer bonificaciones, descuentos para determinados productos o servicios, pero una de las más efectivas es aplicando programas de inclusión financiera. Así mismo, el proceso de bancarización viene estrechamente ligado con la cultura de la población y su grado de conocimiento de los procesos financieros que se logran mediante la educación financiera. Con el propósito de estructurar el proceso de confección de las herramientas de educación financiera, el Banco Central de Cuba ha apoyado la realización de una investigación que tuvo como objetivo fundamental el diseño de una estrategia de educación financiera que tuviera en cuenta el proceso de desarrollo de las herramientas que constituyen el medio para llevar el conocimiento a los destinatarios del proceso educativo.

Es propósito de este capítulo ofrecer los elementos necesarios que permitan comprender la propuesta de etapas, tareas y actividades que componen la estrategia de educación financiera resultante del estudio solicitado por el Banco Central de Cuba, así como mostrar los resultados y principales hallazgos de la investigación.

La banca cubana ha tratado de llevar adelante acciones encaminadas a fomentar las instituciones financieras mediante la bancarización, por medio de la oferta de nuevos productos, pero todavía persiste un desconocimiento por parte de todas las figuras que comprenden el **ámbito** económico, político y social del país. Así, las entidades bancarias están llamadas a desempeñar una función fundamental como educadores financieros para tener clientes más preparados (Pérez Font, 2016).

En Cuba las iniciativas existentes en el sistema bancario nacional para brindar información a los clientes no son suficientes considerando el propósito de la educación financiera, no abarcan la extensión del concepto ni se han creado con fines educativos, esto se ha constatado con la observación participante activa y el análisis de la reacción de clientes durante el periodo de la investigación realizada.

En la actualidad los organismos internacionales y multilaterales están vinculados, de un modo u otro, al reto que supone mejorar la cultura financiera

de los ciudadanos, tanto para su propio beneficio como para la sostenibilidad del sistema financiero (CNMV, 2013). Establecer programas, procedimientos, listado de buenas prácticas y estrategias de educación financiera constituye una prioridad, pero es importante conocer que cada país tiene que hacer sus propias acciones adecuadas a sus realidades. En este capítulo se describen los conceptos en el **ámbito** de la educación financiera, las instituciones financieras, las características de calidad de las herramientas y los diferentes enfoques. En el tema de instituciones financieras se detallan los pilares que sustentan este concepto, así como la descripción teórica de la utilización de estrategias como solución a la problemática propuesta.

La educación financiera y sus beneficios

Respecto al concepto de educación financiera se observa a menudo el uso de tres términos: alfabetización financiera, educación financiera y capacidad financiera, como términos que se superponen y que pueden causar confusión. Sin embargo, son diferentes partes de un todo o pasos hacia un objetivo final, las instituciones financieras (BROU, 2014; ALIDE, 2014). La alfabetización financiera es el conjunto de conocimientos financieros; la educación financiera es el proceso de enseñanza y aprendizaje que permita trasmitir y aprender esos conocimientos; la capacidad financiera es la habilidad y oportunidad para utilizarlos.

Existen diversos conceptos de educación financiera:

- La educación financiera quiere mejorar la cultura/competencia financiera: el conocimiento y la comprensión de conceptos y riesgos financieros, y las destrezas, motivación y confianza para aplicar ese conocimiento y comprensión con el fin de tomar decisiones eficaces en distintos contextos financieros, para mejorar el bienestar financiero de los individuos y la sociedad, y permitir su participación activa en la vida económica (Informe PISA, 2012).
- La educación financiera permite a los individuos mejorar la comprensión de conceptos y productos financieros, prevenir el fraude, tomar decisiones adecuadas a sus circunstancias y necesidades y evitar situaciones indeseables derivadas bien de un endeudamiento excesivo o de posiciones de riesgo inadecuadas (CNMV, 2008).
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico señala que la educación financiera debe ser una herramienta para promover el crecimiento económico, la confianza y estabilidad, en conjunto con la regulación de las instituciones financieras y la protección de los consumidores (OECD, 2013).
- La siguiente definición reconoce el carácter de proceso educativo y es la adoptada en esta investigación: la educación financiera es el proceso

> educativo mediante el cual las personas mejoran su comprensión de los productos, servicios e instrumentos de la vida financiera, añadiendo valores, destrezas, hábitos y costumbres en el manejo de la economía personal y familiar que permiten tomar mejores decisiones financieras. No obstante, la educación financiera requiere de la participación de todos los agentes involucrados. Así, las entidades financieras están llamadas a desempeñar una función fundamental como educadores financieros. De hecho, ellas mismas se beneficiarán de tener clientes más preparados (CNMV, 2013).

Un rasgo fundamental de la educación financiera es su carácter dinámico, no se trata de un conjunto de conocimientos específicos en un momento dado, sino de un flujo de formación e información y de la capacidad de los individuos para gestionar esa información. La educación financiera es, además, un proceso a largo plazo que ha de contemplar las diferentes necesidades en las distintas etapas de la vida, la creciente complejidad de los productos y servicios financieros y el cada vez más fácil acceso a la oferta financiera. Asimismo, la educación financiera va más allá del suministro de información y asesoramiento financiero (CNMV, 2008). Luego de establecer una posición conceptual se puede profundizar en los beneficios de la educación financiera para todos los actores de la economía.

El aumento de la cultura financiera tiene beneficios significativos para todos los ciudadanos, usuarios actuales o potenciales de productos y servicios financieros, con independencia de la edad y del nivel de ingresos. Es importante que todos los ciudadanos, ante esas decisiones, puedan ser conscientes de sus consecuencias financieras y aprendan a valorarlas (CNMV, 2013).

La evolución más reciente de la sociedad, caracterizada por la progresiva complejidad de los mercados, de las relaciones financieras entre los individuos y las empresas, y de los propios productos y servicios financieros, está poniendo de manifiesto una creciente necesidad de prestar atención a la educación financiera de los ciudadanos, consumidores y demandantes, actuales o potenciales, de tales productos y servicios (CNMV, 2013).

La educación financiera es un instrumento estratégico que debe acompañar al proceso encaminado a regular mejor el sistema financiero. Un sistema financiero más sólido, seguro y transparente requiere el concurso de un consumidor responsable y comprometido en el desarrollo de sus capacidades financieras. La educación financiera favorece un consumo inteligente de productos financieros, basado en decisiones informadas y bien fundamentadas. Las iniciativas destinadas a impartir educación financiera benefician al conjunto de la sociedad puesto que capacitan a las personas, ayudándolas a tomar, en el mundo real, las decisiones más acertadas en la

gestión de sus finanzas personales. De esta manera se puede no solo reducir la exclusión financiera y el endeudamiento excesivo, sino aumentar el bienestar en general (CESE, 2013).

En el caso de Cuba el enfoque de la educación financiera debe ir hacia el logro de un aumento de la cultura económica que permita la comprensión de los productos y servicios financieros, este es el principal de los beneficios, aunque es importante resaltar que se añaden valores y buenas prácticas en el manejo de la economía personal.

Herramientas de educación financiera

Las herramientas de educación financiera tienen como propósito manejar información económica y financiera básica, que los usuarios potenciales de productos y servicios financieros conozcan sus derechos y responsabilidades, así como contribuir al manejo adecuado del dinero, planificar un presupuesto personal de acuerdo con objetivos específicos, mantener un monitoreo de las finanzas personales, tomar decisiones que tomen en cuenta el futuro, considerar contingencias esperadas e imprevistos, alcanzar una cultura del ahorro y previsiones, poder evaluar y elegir productos financieros. El manejo y control de las finanzas personales y la promoción de prácticas y actitudes de planificación financiera son otros objetivos que estas persiguen (Bergara, 2013).

En este contexto de transformación, las tecnologías digitales desempeñan la función de acelerador y la educación financiera debe pensar en cómo la introducción de herramientas digitales puede enriquecer las experiencias presenciales en las aulas, sin querer sustituirlas. Los procesos de innovación digital enseñan la necesidad de priorizar la experiencia del usuario y de los principales agentes educativos (PAU Education, 2016).

Las herramientas de educación financiera buscan en el usuario una motivación con las situaciones cotidianas y actividades económicas que están relacionadas con los recursos de su región, con miras a reconocer los intereses y expectativas en temáticas asociadas con la economía y las finanzas (Salas, 2012). Mediante estas se crean productos financieros específicos que proveen información periódica sobre sus características y funcionamiento. Las herramientas de educación financiera son el producto de salida final para aumentar los conocimientos financieros de uno o varios grupos destinatarios, razón por la cual deben diseñarse considerando las necesidades reales de estos grupos.

Los contenidos de las herramientas de educación financiera son organizados generalmente en bloques temáticos. Mediante la observación de portales de educación financiera de varios países del mundo y de América Latina, en

especial del programa del Banco Central del Uruguay (BCU) "BCU educa", 2018, se proponen diferentes temas como:

- El ahorro, el presupuesto y el crédito. Aprender a ahorrar y estimular el ahorro.
- Las funciones del dinero, conocer la moneda nacional, su seguridad y reconocimiento de autenticidad.
- El reconocimiento de los medios e instrumentos de pago.
- El valor del dinero, aprender a comprar y estimular las compras necesarias.
- Conocer los bancos que componen el sistema financiero del país.
- El sentido del significado de ahorro y endeudamiento y su planificación correcta.
- La distinción de diferentes productos financieros y sus características.
- La función de la tasa de interés.
- Los precios y la inflación.
- Los riesgos y retornos.
- Capacidad de entender estados de cuenta.
- Conocimiento de derechos de usuarios.
- Los derechos y deberes que como consumidores e inversores tienen los ciudadanos.
- La elaboración de presupuesto familiar y administración de los gastos.

La forma de presentación de los contenidos se realiza por diferentes medios: guías de trabajo, actividades de campo abierto, *software* educativo (*blog*), videos educativos, tutorial formativo, guías didácticas, entre otros.

Las competencias que se pretenden lograr con las herramientas son (Salas, 2012):

- *Competencia en comunicación lingüística:* el lenguaje financiero consta de una serie de conceptos y vocabulario con unas especificidades que resultan necesarios conocer para lograr leer, redactar, interpretar informes y documentos contractuales referidos a asuntos financieros.
- *Competencia matemática:* se necesita de cálculos matemáticos aplicables a un contexto familiar y a los problemas de la vida cotidiana.
- *Competencia en el conocimiento y la interacción en el medio físico:* la educación financiera está vinculada con el concepto de sostenibilidad y el impacto de las actividades económicas que se producen sobre este.
- *Competencia del tratamiento de la información y competencia digital:* la educación financiera debe estar contextualizada, centrada en problemas de la vida cotidiana y la toma de decisiones concretas.
- *Competencia social y ciudadana:* educación de los ciudadanos en cuanto a consumidores responsables, éticos y solidarios.

- *Competencia cultural y artística:* la dimensión financiera de cualquier actividad o proyecto cultural o artístico que requiere de acceder a recursos materiales, monetarios y administrarlos.

Los proyectos relacionados con programas de educación financiera emplean, necesariamente, muchos recursos en la realización de estudios de oferta y demanda, esto implica que el desarrollo de las herramientas debe ser un proceso ágil, pero a la vez con calidad. Todo esto motivado porque los cambios en las conductas de los destinatarios pueden convertir una buena herramienta en un producto no exitoso si es muy demorada su implantación o si sus contenidos no se ajustan a las temáticas planteadas.

El sector financiero está evolucionando rápidamente con propuestas disruptivas para la generación de servicios financieros innovadores. Al mismo tiempo, los usuarios de estos servicios han modificado su comportamiento, por lo tanto, el sector bancario tiene que innovar y reinventar las herramientas más eficientes para lograr aumentar la cultura financiera y asimismo, esta innovación mejora la experiencia del consumidor ya que la retroalimentación con el cliente es parte inherente del ciclo de vida de desarrollo de una herramienta de educación financiera (Zauzich, 2015).

A menudo los ejecutantes de los programas de educación financiera necesitan hacer ver a la gerencia la importancia de involucrarse en el proceso de cambio y adopción de los nuevos procesos en busca del éxito. Existen tres factores que determinan el que un proyecto sea considerado exitoso: la satisfacción, el tiempo y el costo (Orellana, 2017). En el Reporte del Caos 2015 han relacionado los factores que contribuyen al éxito del proceso de desarrollo, de todos estos se seleccionan los que inciden directamente en las herramientas de educación financiera (Standish Group, 2015):

- Apoyo ejecutivo: los directivos de la entidad trabajan juntos y respaldan el proceso.
- Madurez emocional: es la colección de comportamientos básicos de cómo las personas trabajan.
- Participación del usuario: los usuarios participan en la toma de decisiones del proyecto.
- Personal calificado: un personal calificado competente en la ejecución del proyecto.
- Ejecución modesta: usar las herramientas de administración de proyectos con moderación.
- Experiencia en gestión de proyectos: conocimientos, habilidades y técnicas para producir valor.
- Objetivos de negocio claros: proceso de desarrollo alineado con los objetivos y la estrategia.

Situación actual y particularidades de la educación financiera en Cuba

La educación financiera ha atraído el interés de diferentes actores en el ámbito mundial: la Organización de Naciones Unidas, el G20, la Red Internacional de Educación Financiera, el Banco Mundial, entre otras; así como en foros regionales y globales. Todo estos ven la educación financiera como una herramienta para promover el crecimiento económico en un contexto de estabilidad financiera. El campo de acción ha variado de educación económica a educación financiera, de la información institucional a la consideración de contenidos más amplios que ayudarán a los consumidores a tomar mejores decisiones financieras. A raíz del incremento y diversificación de los canales para llegar a nuevos usuarios de servicios financieros, del avance de las nuevas tecnologías y el uso de medios de pago electrónicos, así como las consecuencias de la crisis económica, se ha promovido la utilización de programas nacionales que potencien la toma de buenas decisiones financieras por parte de todos los usuarios. Estos programas se presentan con enfoques innovadores y diseñados en base a las necesidades de los consumidores y para promover el bienestar financiero (Roa, 2013).

La educación financiera se ha convertido en una prioridad a largo plazo de la política de muchos países de América Latina (Roa, 2014) y las autoridades normativas han adoptado la inclusión financiera como una importante prioridad en materia de desarrollo (Cull, 2014). Esta tendencia ha quedado plasmada principalmente en el desarrollo de iniciativas de educación financiera por parte de gobiernos, reguladores y otras partes interesadas, en ocasiones combinadas con medidas de protección de los consumidores de servicios financieros. Se ha considerado que el desarrollo de estrategias coordinadas y adaptadas a las circunstancias nacionales es una de las mejores maneras de alcanzar estos objetivos de eficiencia, al mismo tiempo que se evita la duplicación de recursos y esfuerzos. No obstante, estas iniciativas nacionales a menudo han planteado dificultades debido a las limitaciones del compromiso a largo plazo de las partes interesadas, a las dificultades de cooperación entre ellas, a intereses y mandatos contrapuestos, a la falta de recursos financieros y materiales, y a otros problemas de aplicación (OCDE, 2012).

Los responsables del desarrollo de políticas públicas reconocen la necesidad de abordar las deficiencias en los niveles de educación financiera mediante programas e iniciativas más amplias, como las estrategias nacionales de educación financiera (OCDE, 2012). Desarrollar estrategias es un modo de enfocar esfuerzos y comprender cómo se va a conseguir y al hacerlo se pueden lograr:

- Tomar ventaja de recursos y de las oportunidades que surjan.
- Responder de manera efectiva a la resistencia y barreras.
- Uso del tiempo, energía y recursos más eficientemente.

Desarrollar estrategias es un paso esencial entre configurar los objetivos y hacer los cambios para alcanzarlos, deben ser actualizadas periódicamente para conocer las necesidades del ambiente que cambia, incluyendo nuevas oportunidades y oposiciones que surjan contra los esfuerzos del grupo (Fawcett, 2015).

Existe en el mundo la tendencia de desarrollar programas de educación financiera como una vía para la eliminación de la pobreza. Sin embargo, el sistema socio-económico y el modelo cubano marcan la diferencia en el enfoque a utilizar, ya que en el caso de Cuba se tiene garantizada una inclusión social alta, con un índice de desarrollo humano alto de 0,679, que coloca al país en el número 67 en todo el mundo (cifras del índice de desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) y se ha formado un capital humano con elevados conocimientos por lo que el objetivo no es incluir a los más pobres o tratar de llegar a las personas desamparadas por su sistema, sino que hay que diseñar los productos más adecuados a la realidad cubana y brindar una correcta capacitación financiera a todos los actores para llegar a bancarizar a un mayor número de personas (Porteles, 2015). Para lograr esto hay que trabajar en un camino sólido utilizando una estrategia bien diseñada y flexible que permita obtener las herramientas más adecuadas para educar financieramente a la población.

En Cuba la situación se enfoca de manera diferente a muchos de los países del mundo, donde la educación financiera se vincula fundamentalmente a la disminución de la pobreza. Es importante analizar la importancia que tiene la inclusión, la bancarización de la población y el aumento de la cultura financiera en el país, sobre todo para la toma de decisiones macroeconómicas. Se estudiaron tesinas presentadas por directivos cubanos en los diplomados de Administración Pública y Gestión Empresarial desde 2015 hasta 2018 para obtener datos y criterios respecto al tema, aunque estas no fueran sobre educación financiera, por ejemplo, en una tesina sobre el microcrédito en Cuba, el Banco Popular de Ahorro encuestó en el 2015 a una muestra significativa trabajadores por cuenta propia y solo el 47 % de los encuestados conocía que podían abrir una cuenta bancaria, de ellos solo un 8,8 % la tenían y un 24,16 % planteó que no la necesitaba. El efectivo fue el principal medio de pago utilizado seguido por el cheque, el 59,38 % usaba efectivo solamente (Fernández, 2015). Los efectos negativos que esta situación genera incluyen aspectos que afectan a los propios trabajadores por cuenta propia y otros que impiden el buen desempeño de la economía: la no administración de los

ingresos, poco control de los gastos, no utilización de instrumentos bancarios para el pago de sus obligaciones, poco uso de los canales digitales y los medios de pago electrónicos para disminuir los costos de la manipulación del efectivo, no tener garantías bancarias para diversos fines ya que las cuentas bancarias constituyen garantías para los financiamientos (Porteles, 2015).

En la investigación titulada "Estrategia del Banco Central de Cuba para estructurar el proceso de creación de herramientas de educación financiera", del 2016 se caracterizó tanto la oferta como la demanda de servicios financieros. El diagnóstico se dividió en dos temas fundamentales: la caracterización y valoración de la oferta de servicios financieros, para lo cual se utilizó la recolección de datos y el análisis documental, y el estudio de la demanda, para lo cual se aplicó una encuesta de conocimientos financieros aplicada a una muestra, ambos temas se describen a continuación.

En un estudio realizado en Artemisa y Mayabeque, en el Banco de Crédito y Comercio para elaborar un plan de acciones para elevar la educación financiera, se analizó la incorporación de los clientes a la banca remota y se obtuvo un porcentaje de utilización de este servicio muy bajo en relación con la cantidad total de clientes, en su mayoría por razones de desconocimiento o dudas con estos servicios. Al aplicar un cuestionario, en ese mismo estudio, se obtuvieron estas dificultades: las personas necesitan recibir educación financiera para estar más preparados, existe falta de conocimiento de los clientes para explotar los servicios que presta el banco, no cuentan con herramientas informáticas que les ayuden a estar más informado sobre temas financieros (Pérez Font, 2016).

Otra investigación aplicada a más de 300 estudiantes de la Universidad de La Habana, dirigida por el profesor Francisco Fidel Borrás Atiénzar, mostró que solo el 33 % conoce el significado de tasa de interés. En relación al sistema bancario nacional, cerca del 49 % no conoce que el Banco Central de Cuba es el órgano máximo de dirección del mismo. Alrededor del 44 % desconoce qué le ocurre al poder adquisitivo de las personas en un momento de deflación. A pesar de que más del 50 % de los estudiantes tienen dinero ahorrado, no lo hacen mediante el banco, lo que implica un desconocimiento de las ventajas que propicia participar en el sistema financiero formal y, por tanto, de las desventajas de ahorrar en el sector informal. También se destaca la limitada utilización de los productos bancarios, en especial, de la cuenta de depósito. En relación con la educación financiera, si bien los resultados corroboran la existencia de un conocimiento parcial sobre productos y servicios financieros, la comprensión de muchos fenómenos financieros es aún insuficiente, como, por ejemplo, la relación entre el poder adquisitivo y las fluctuaciones de precios, así como la relación entre riesgo y rendimiento de la inversión (Marrero, 2017).

El dinero en efectivo es el medio de pago más ampliamente utilizado en el país, a pesar de que se ha trabajado para el desarrollo de los medios de pago electrónicos. La Unidad Adscrita de Servicios Informáticos del Banco Central de Cuba contrató los servicios del Centro Internacional de La Habana, Consultores y Auditores para realizar el estudio de factibilidad del Programa Integral para la Ampliación de la Red de Cajeros Automáticos en Cuba, en ese estudio se indicó que esta tendencia debe mantenerse, al igual que ocurre en los países de América Latina que, a pesar de tener un mayor desarrollo de otros canales de pago, han crecido los niveles de circulación de efectivo y la cantidad de cajeros automáticos instalados en los últimos años. En las instituciones bancarias cubanas se brindan servicios de cobros y pagos mediante dinero en efectivo, entre los que se incluyen más de 2 millones de clientes que mensualmente acuden a las oficinas bancarias a efectuar el cobro de pensiones, pagar sus impuestos u otras obligaciones con el presupuesto, así como ejecutar el pago de la factura de servicios básicos como la electricidad, el teléfono, agua, entre otros (CIH, 2017).

El rápido crecimiento de los clientes con que cuentan los principales bancos comerciales en Cuba y el notable incremento de los servicios a prestar en el contexto económico actual, demandan un ajuste en la capacidad operacional de los bancos para lograr el objetivo estratégico de elevar la calidad de los servicios que ofrecen las oficinas bancarias, extendiendo el uso de las tarjetas magnéticas a todos los clientes potenciales en el país. En este punto es indispensable desarrollar productos y servicios asociados a los conceptos de banca electrónica, entre los que se destacan los equipos de autoservicio, que permiten efectuar las transacciones de cobros y pagos las 24 horas, los siete días de la semana, sin tener que acudir a las oficinas bancarias, de esta manera se abre una posibilidad de ampliación de la capacidad de los bancos, sin que necesariamente se requiera ampliar la red de oficinas, disminuyendo los costos de construcción y operación asociados a estas (CIH, 2017).

A partir del estudio de la literatura internacional, otros trabajos investigativos y las experiencias de varios países, se confeccionó una encuesta que pretendió analizar y justificar el problema, así como obtener elementos de instituciones financieras y medir conocimientos generales en materia de educación financiera. Para la confección de la encuesta se tuvo en cuenta el análisis documental y revisión de otras encuestas de la región, diseñándola para ajustarla a las características de Cuba y a las necesidades de la investigación.

Para seleccionar la muestra se aplicó un método de muestreo no probabilístico: muestreo intencional con el propósito de obtener una representatividad de la población encuestando a unidades de análisis a las que se podía acceder con relativa facilidad y a menor costo. Se tuvo en cuenta

que la muestra fuera representativa incluyendo grupos típicos. La encuesta aplicada tuvo una muestra de 722 encuestados.

La muestra evaluada corresponde a hombres y mujeres mayores de 18 años (edad mínima de 18 años y edad máxima de 81 años) de todos los niveles de escolaridad, residentes en su mayoría en zonas urbanas, de las 16 provincias del país. Según al nivel escolar el estudio contempló a 490 universitarios, 121 técnicos medios, 103 preuniversitarios y ocho con noveno grado. Se consideraron diferentes sectores: 43 trabajadores de salud, 60 trabajadores por cuenta propia, 18 estudiantes, 28 científicos, 31 trabajadores de educación, 22 operarios, 74 directivos, 14 jubilados, 108 especialistas y otras profesiones. El trabajo de campo efectuado ocurrió entre los meses de agosto y septiembre de 2016. Los resultados más significativos fueron:

- *Conocimiento general del tema de educación financiera:* cualitativamente se concluye que la mayoría de los encuestados considera que es importante aumentar los conocimientos financieros de la población, que les gustaría contar con herramientas informáticas, que una causa de que la población no utilice los bancos es el desconocimiento, así como la importancia de contar con un portal web exclusivo para la educación financiera. En cuanto al conocimiento general, aunque el 60,7 % consideró saber el concepto de educación financiera y el 60,2 % indicó haber recibido ya educación financiera por alguna vía, la otra parte cuenta con un número considerable de individuos que no. Además, si se excluye de esta muestra a los trabajadores bancarios, los económicos, auditores y los vinculados al sector financiero, el porcentaje de respuestas que indicó no haber recibido educación financiera por ninguna vía aumenta a más del 50 %. Por sectores sucede algo semejante, por ejemplo, el 75 % de los científicos no consideran estar preparados financieramente y en ese mismo porcentaje opinaron que no existe ningún programa que su banco lleve a cabo para mejorar esto. En el sector de la salud más del 60 % contestó no tener educación financiera y así sucede con el resto de los sectores. En el caso de los que sí han recibido educación financiera por alguna vía, un 44,8 % indicó que la recibió directamente como cliente del banco, le sigue la entrega de plegables con un 39,5 %, todos estos métodos se llevan a cabo con el cliente que ya fue al banco, no llega a los clientes potenciales.
- *Conocimientos financieros:* cualitativamente se concluye que la mayoría de los encuestados no conocía la tasa de interés que le cobran por un crédito, significando que un 41 % de los encuestados no sabe calcular un interés simple, un 20 % ni siquiera conocía las modalidades de ahorro. Estos resultados anteriores son de manera global, si se analiza por sectores, por ejemplo, en el sector de la salud más del 60 % indicó no saber la tasa de interés de una cuenta ni saber calcularlo y el 69 % no sabían las modali-

dades de ahorro. Con el resto de los sectores suceden diferentes tipos de respuestas, pero al final con desconocimiento en una o varios acápites, por ejemplo, los científicos en su mayoría reflejaron saber las tasas de interés y modalidades de ahorro, sin embargo, más del 60 % contestó no saber sobre el otorgamiento de créditos, ni las tasas, ni los tipos. Igual, si se excluyen los que pertenecen al sector financiero, los porcentajes de respuestas negativas aumentan.

- *Ahorro:* cualitativamente de esta parte se concluye que los encuestados en su mayoría (65 %) ahorraban con una cuenta bancaria o por la nómina que cobran en la tarjeta magnética. Existe un 27 % que no ahorraba o ahorraba en su casa, dentro de las causas la más seleccionada es por haber mucha cola en los bancos, no tener fondos suficientes y en menor medida por falta de confianza en los bancos. En el estudio los porcentajess están calculados sobre la base de la cantidad de personas que no ahorra o no tiene cuenta y no sobre el total de la muestra. Un detalle interesante es que muchos encuestados no conocían que la tarjeta magnética está asociada a una cuenta de ahorro, tampoco identificaron la formación de fondos como una modalidad que permite ahorrar para el futuro, lo que indica que la educación financiera es necesaria y no debe limitarse a la venta de productos ni a los canales de comunicación que tradicionalmente utilizan los bancos.
- *Tecnología asociada a los servicios financieros:* cualitativamente se concluye que en las provincias es menor el acceso a los cajeros automáticos, de los encuestados el 26,9 % refirieron que estaban muy lejos y solo 21 % que estaba muy cerca. Las personas fuera de la capital extraen efectivo de la cuenta en sus bancos en mayor medida que en la capital, aunque el porcentaje general de extracción de la cuenta de ahorro es de 57,3 %. Dentro de los encuestados que si conocían el servicio de banca telefónica (54 %), el 85,6 % conocía que se puede efectuar por este canal el pago de servicios y el 65,4 % conocía que podía consultar el saldo, sin embargo, el resto de las operaciones que actualmente son posibles de realizar por este canal son poco conocidas por los encuestados. Sobre la utilización de teléfonos móviles e internet, la mayoría quisiera efectuar transacciones financieras por estas vías y las razones más seleccionadas fueron: las transacciones se pueden efectuar desde cualquier lugar, a cualquier hora y permite ahorrar tiempo. En el caso del celular se añade que sería muy cómodo con más del 60 % de votos.
- *Para los representantes de otras formas de gestión no estatal:* cualitativamente se concluye que este sector no estatal prefería manejar el negocio con efectivo, las razones expuestas es que son pequeños negocios o son empleados y no necesitan cuentas. El desconocimiento de los productos financieros

y de la influencia que estos servicios tienen en la vida cotidiana de una persona o familia resulta ser un obstáculo importante para generar un acercamiento entre los servicios financieros ofrecidos por entidades profesionales y el público en general (FELABAN, 2015).

Propuesta de perfeccionamiento de la educación financiera en Cuba

En virtud de lo explicado, el diseño de una estrategia nacional de educación financiera puede ser muy útil al fortalecimiento del sistema bancario cubano y a las instituciones financieras en Cuba por varios motivos (Comisión Multisectorial de Instituciones Financieras, 2015):

- Aún la mayoría de los ciudadanos no se encuentran incluidos en el sistema financiero.
- Es imprescindible lograr mejores mecanismos de articulación entre los organismos del Estado.
- La oferta en el mercado financiero concentra sus operaciones en el **ámbito** urbano.
- La demanda por servicios financieros aún es reducida debido a los bajos niveles de educación financiera.
- Es necesario impulsar procesos de innovación para el diseño de nuevos canales y productos que favorezcan el acceso y uso de los servicios financieros.
- Es necesario articular los diversos esfuerzos públicos para lograr capturar información relevante y representativa que permita entender las necesidades de la demanda.

La estrategia de educación financiera se elaboró a partir del estudio documental, entrevistas a especialistas y directivos de la banca cubana y el análisis de la necesidad de aumentar los conocimientos financieros para elevar la bancarización. La investigación que hizo posible este análisis toma principalmente la situación en Cuba, pero incluye una mirada a la situación general en América Latina. La estrategia se ha diseñado para incluir todo el público objetivo de manera flexible, o sea, pueden aplicarse programas masivos, pero también en pequeños grupos. Todos estos aspectos fueron utilizados para enfocar la propuesta. En esta investigación se hace un análisis de la evolución del concepto de estrategia y la utilidad de este enfoque en la solución basada en el estudio de diferentes conceptos:

- La estrategia es la determinación de las metas y objetivos a largo plazo (Chandler, 2003).
- La estrategia es la orientación en el actuar futuro (Carneiro, 2010).

- El desarrollo de estrategias está asociado a actividades de gestión (Fajardo, 2010).
- Es una visión de cómo la empresa quiere ser vista (Lukac, 2012).

El concepto de estrategia se ha transformado de forma progresiva, involucrando vocablos que van desde objetivos, propósitos, metas, planes, recursos, entre otros, y que de una forma u otra sirvieron o han servido como referentes históricos del tema. Lo importante es que la estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación y que, luego de implementarla, es necesario evaluarla para determinar si se encuentra funcionando o cumple con lo que se ha esperado. La estrategia en cualquier organización es fundamental y requiere tener bien claros todos los aspectos que contribuyen a definir lo que se desea ser, cómo se va a lograr y en qué tiempo lo va a obtener (Contreras, 2013).

Existe la tendencia sostenida de centrar la atención de las definiciones de estrategia en los términos relacionados con la fase de planeación o formulación, sin prestar atención a las fases de implantación, ejecución y control. Esto demuestra la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo. Por lo tanto, la dirección estratégica es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social (Ronda, 2004). Se han revisado diferentes conceptos, pero se toma como criterio que la estrategia es una forma de planificar y dirigir acciones para alcanzar los objetivos.

Se decide conformar el objetivo general de la estrategia a partir de la revisión documental, tomando en consideración que la misión consiste en saber cuál es la finalidad de la estrategia de educación financiera y que las personas naturales mejoren sus conocimientos financieros al ser capaces de tomar decisiones financieras convenientes para ellos y su familia; de igual manera que las entidades estatales o privadas dominen todos los instrumentos de la vida financiera, adquieran la adecuada cultura financiera que les permita una mejor gestión económica, un mejor uso de los servicios financieros, una mejor gestión de los recursos y que puedan tomar las mejores decisiones financieras para el bien de su entidad y del país. Consiste en proporcionar, mediante esta estrategia, la estructura más efectiva para el desarrollo de las herramientas con calidad, según el grupo destinatario al que vayan dirigidas, realizando en cada etapa todo el análisis propuesto.

El objetivo es proveer una guía para el desarrollo de programas y materiales de educación financiera, adecuados para cada grupo destinatario, así como la elaboración de planes de acción que lleven la educación financiera al usuario final a través de los canales más eficientes.

Los destinatarios de la estrategia pueden ser uno o varios, pero debe atenderse la necesidad de cada cual. Para que la estrategia funcione debe diseñarse a partir de las necesidades y características específicas del grupo destinatario.

Entre las características de la estrategia de educación financiera cabe destacar:

- Desarrollar un marco ajustado a las circunstancias de Cuba.
- Identificar los agentes sociales que pueden cooperar y coordinar las diferentes actuaciones.
- Fomentar programas eficientes que eviten la duplicidad de esfuerzos.
- Crear conciencia de la importancia de la cultura financiera como habilidad fundamental.

Para determinar las premisas esenciales se deben considerar los consejos y buenas prácticas que se han publicado por los organismos internacionales (OCDE, 2012), tomar de todas esas consideraciones lo que más se adapte a la realidad cubana. Entre las premisas para los programas de educación financiera en Cuba se deben resaltar las siguientes:

- Voluntad institucional para implicarse en el desarrollo de herramientas de educación financiera a partir de la estrategia de educación financiera.
- La factibilidad del desarrollo tecnológico que apoye la educación financiera, así como la viabilidad regulatoria, financiera, comercial e institucional.
- Actuación adecuada facilitando el acceso a los productos financieros respetando las normativas emitidas por la Oficina de Supervisión Bancaria existentes. Considerar el análisis y ajuste en materia normativa por parte de la Oficina de Supervisión Bancaria si la facilitación del acceso así lo requiere.
- Creación del grupo de trabajo en inclusión y educación financiera.
- Planes de capacitación que incluyan la educación financiera y las instituciones financieras para trabajadores bancarios.

A partir del contexto cubano y la literatura sobre estrategias nacionales de otros países se establecen las cuestiones que son pilares de la propuesta:

- La estrategia de educación financiera debe incluir aspectos vinculados al acceso, uso y calidad de los productos y servicios bancarios.
- La innovación tecnológica debe crear productos que generen valor en su contexto local.
- Capacidad de generación de conocimiento replicable y escalable.
- Garantizar la sostenibilidad operativa y financiera de la solución educativa.
- Evaluación de las herramientas en etapas tempranas.

La estrategia de educación financiera que se propone para Cuba se estructura en cuatro etapas y 16 actividades (Tabla 19.1).

Tabla 19.1. Etapas de la estrategia de educación financiera propuesta para su implementación en Cuba

Etapa	Descripción	Actividades
1. Preparación	Lograr enmarcar el alcance y los objetivos a través de la evaluación, la planificación y la consulta. Evaluar la situación actual de la educación financiera (identificar actores, iniciativas y encuestas). Como parte inicial de la estrategia, la etapa de preparación constituye el cimiento del programa de educación financiera que se logre. Contiene un conjunto de actividades que marcan el inicio del desarrollo de un proyecto. Es en esta etapa donde se identifican las principales dificultades, donde se determinan los objetivos de iniciar un proceso de creación de una herramienta o de un programa macro de educación financiera	1.1. Inventario de las iniciativas existentes para promover las instituciones financieras 1.2. Evaluación de las necesidades de la población aplicando métodos (encuestas) 1.3. Consultas a expertos y a especialistas vinculados a la creación de productos y servicios financieros. 1.4. Concienciación nacional y comunicación
	Etapa constitutiva del grupo de trabajo permanente o temporal y la autoridad competente	1.5. Creación del grupo de trabajo y entidad rectora 1.6. Coordinación, funciones y responsabilidades de las diversas partes interesadas
	Inicio del proceso de desarrollo de la herramienta	1.7. Levantamiento de requisitos adecuados según el diagnóstico y las necesidades identificadas en la etapa de preparación
2. Diseño y elaboración	Establecer una hoja de ruta adaptada a las circunstancias que incluya un enfoque general e intersectorial. Determinar principales prioridades, destinatarios, evaluación de impacto y recursos	2.1. Definición de objetivos y prioridades comunes en materia de política de educación financiera 2.2. Selección de grupos destinatarios 2.3. Definir métodos e indicadores de evaluación de los productos diseñados para su uso en la etapa de evaluación 2.4. Establecer necesidad de recursos para los proyectos concretos

Tabla 19.1. Continuación...

Etapa	Descripción	Actividades
	Diseño de la herramienta	2.5. Analizar el tipo de herramienta y diseñar el contenido, la estética y los componentes que debe tener
	Desarrollo y pruebas de aceptación	2.6. Se elabora la herramienta y se presenta una versión a los clientes. En el caso que sea un producto de *software*, se hacen iteraciones hasta la aceptación por el grupo de trabajo
3. Implantación	Se llevan a la práctica las herramientas según un cronograma y según la disponibilidad de las partes que participen (se tiene en cuenta el alcance inicial)	3.1. Proporcionar directrices de ejecución y puesta en marcha de los programas de educación financiera 3.2. Proporcionar recomendaciones generales sobre los métodos y herramientas de ejecución más eficientes basados en las buenas prácticas identificadas y en estudios en curso
4. Evaluación	Evaluación del impacto de las herramientas creadas o realizadas, así como de las que están en proceso	4.1. Definir el método de evaluación de cada herramienta o programa creado

Para validar la estrategia propuesta uno de los métodos científicos de investigación utilizados fue el método de estudio de casos, que se lleva a cabo como una exploración a la aplicación práctica de la estrategia de educación financiera en un contexto real, se realiza un solo caso para el estudio detallado de los resultados. El estudio de caso como método es especialmente adecuado cuando hay un deseo de comprender y explicar un fenómeno en un campo que aún no se ha explorado (Berndtsson, 2007).

Por lo tanto, el estudio real involucró un grupo de trabajadores bancarios que utilizan el portal interbancario en el sistema bancario nacional para los que se diseñó una herramienta de educación financiera, utilizando las actividades y tareas de la estrategia propuesta. La herramienta de educación financiera se pone a disposición del grupo de 2 600 trabajadores bancarios que constituyen los usuarios potenciales seleccionados como grupo destinatario.

En esta investigación se empleó la técnica de Iadov para conocer el grado de satisfacción de los usuarios potenciales en la interacción con la herramienta propuesta. Para el desarrollo de la herramienta se aplicó una encuesta a 35 usuarios del portal interbancario que desempeñan diferentes roles dentro del sistema bancario nacional. La encuesta fue abierta a todos los usuarios sin diferenciar nivel de escolaridad, ni cargo, se tuvo en cuenta que fueran usuarios de la herramienta. Está conformada por cinco preguntas: tres cerradas y dos abiertas. En este caso el valor del índice de satisfacción general fue de 0,785714286, lo que indica que los usuarios están satisfechos con la herramienta propuesta. La aplicación de la técnica de Iadov ha aportado criterios significativos respecto al grado de satisfacción de los usuarios en relación con la implantación de la estrategia.

Se realizó una consulta y valoración de expertos para obtener la valoración cualitativa de la estrategia de educación financiera tomando en cuenta la pertinencia, novedad, comprensión y relevancia, basando esta medición en la escala de Likert. A partir de los resultados obtenidos y considerando la escala definida, el 90 % de los expertos consideran la relevancia de la estrategia propuesta como muy alta, el 100 % la considera novedosa al otorgar la máxima escala y la pertinencia fue calificada de muy alta por el 50 % y el otro 50 % de alta.

Mediante la implementación de la estrategia se logra obtener una herramienta de educación financiera que se implementó, monitoreó y evaluó por parte de los usuarios. Se comprobó mediante la aplicación de la técnica de Iadov que la herramienta satisface a los usuarios potenciales. Se validó por un grupo de expertos la relevancia, pertinencia, comprensión y novedad de la estrategia propuesta.

Conclusiones

El marco teórico-referencial de la investigación permitió identificar las tendencias y enfoques actuales sobre el desarrollo de herramientas de educación financiera. Se determina, además, que la aplicación de una estrategia es una vía útil para el desarrollo de programas que permitan obtener herramientas de calidad. El diseño de una estrategia contribuye a estructurar el proceso de creación de herramientas de educación financiera en Cuba. La estrategia se estructuró en cuatro etapas, cada etapa agrupó actividades y tareas, haciéndolas flexibles y de aplicación en diferentes contextos. La estrategia propuesta para Cuba representa una guía de trabajo que permite planificar y dirigir acciones para alcanzar los objetivos trazados.

Bibliografía

ALIDE (2015). *La banca de desarrollo y la creación de productos para la Inclusión Financiera.* Lima: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo. Disponible en: https://www.alide.org/download/publicaciones/li14_inclusion.pdf

Bergara, M. (2013). La necesidad de la educación económica y financiera de los uruguayos. Conferencia en el marco del programa de Educación Financiera BCU Educa. Montevideo. Uruguay. Disponible en: https://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Paginas/Bergara-IPES.aspx

Berndtsson, M., Hansson, J., Olsson, B. and Lundell, B. (2007). *Thesis project:* a *guide for students in computer science and information systems.* Berlín, Alemania: Springer Science & Business Media.

Banco República Oriental de Uruguay (2014). *Memoria Anual del 2014*. Dipsonible en: https://www.brou.com.uy/institucional

Carneiro, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora.* La Coruña, España: Netbiblo.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structur*e. *Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.* New York: Beard Books.

Comité Económico y Social Europeo (2013). *Educación financiera para todos: estrategias y buenas prácticas de educación financiera en la Unión Europea.* Unión Europea.

CIH (2017). Estudio de factibilidad. Programa Integral para la ampliación de la Red de Cajeros automáticos en Cuba. Centro Internacional de la Habana. Consultores y Auditores y Unidad Adscrita de Servicios Informáticos del Banco Central de Cuba.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (2008). Plan de Educación Financiera 2008-2012. Madrid. Disponible en: http://www.bde.es/webde/es/secciones/prensa/Edu_Financiera_final.pdf

Comisión Nacional del Mercado de Valores (2013). Plan de Educación Financiera 2013-2017. Madrid. Disponible en: https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/planeducacion/planeducacion13_17.pdf

Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152-181.

Cull, R. y Tilman, E. (2014). *La inclusión financiera y el desarrollo: pruebas recientes de su impacto*. Enfoques No. 92, Washington, DC: CGAP.

Salas, D., Baldiris, S. y Giraldo, J. C. (2012). Estrategia de formación y acceso para la apropiación pedagógica de las TIC. Disponible en: revistas.unicordoba.edu.co/index.php/rii/article/download/786/899

Comisión Multisectorial Dde Instituciones Financieras (2015). Estrategia de inclusión financiera de Perú. Perú. Disponible en: www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf

Fajardo, E. (2010). Fortalecimiento de la competencia técnica del laboratorio unificado de química y microbiología sanitaria. Disponible en: www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1154_Q.pdf

Fawcett, S. y Nagy, J. (2015). Desarrollar un plan estratégico, una estructura organizativa y sistema de capacitación. Disponible en: http://ctb.ku.edu/es/node/2433

FELABAN (2015). *Informe de Inclusión Financiera, 2015. Una visión sobre los avances de la región latinoamericana y los desafíos por superar.* Bogotá: Federación Latinoamericana de Bancos. Disponible en: https://www.felaban.net/publicaciones.php

Fernández, O. y Acacia, S. (2015). Diseño de un producto bancario para facilitar el pago de impuestos a los trabajadores por cuenta propia. *Revista del Banco Central de Cuba*, 18(3).

Informe PISA (2012). Results: Students and Money: Financial Literacy Skills for the 21st Century. Disponible en: https://www.oecd-ilibrary.org/education/pisa-2012-results-students-and-money-volume-vi_9789264208094-en

Lukac, E. and Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 49-57.

Marrero, A. (2017). *Diagnóstico preliminar de la Inclusión Financiera en Cuba.* Trabajo de diploma. Facultad de Economía. Universidad de La Habana, La Habana.

OCDE (2012). *Principios de alto nivel de la OCDE sobre Estrategias nacionales de educación financiera*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Disponible en: www.finanzasparatodos.es

OCDE (2013). *Advancing National strategies for Financial Education*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Disponible en: www.oecd.org/finance/financial-education/advancing-national-strategies-for-financial-education.htm

Orellana, J. (2017). Factores de éxito en la implementación de proyectos de software. Disponible en: https://www.linkedin.com/pulse/factores-de-%C3 %A9xito-en-la-implementaci %C3 %B3n-proyectos-javier-orellana/

PAU Education (2016). Educación financiera: ¿una materia propia? Disponible en: http://paueducation.com/who-we-are

Pérez Font, L. (2016). Plan de acción para la educación financiera en la dirección provincial BANDEC La Habana. Tesina Diplomado de Administración Pública. La Habana.

Porteles, I., La Nuez, G. y Souza Viamontes, C. M. (2015). El microcrédito en Cuba. *Revista del Banco Central de Cuba*, 18(3).

Roa, M. J. (2013). Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: acceso, uso y calidad. *Boletín CEMLA*, LVIII(3).

Roa, M. J. *et al.* (2014). *Educación e Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: Programa de los Bancos Centrales y superintendencias financieras.* México: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA).

Ronda, G. A. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios,* septiembre-diciembre, 29-57.

Standish Group (2015). The Standish Group Report 2015. Disponible en: https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015.

Zauzich, I. (2015). El método Agile y sus ventajas para el sector financiero. Blog Cobiscorp. Disponible en: blog.cobiscorp.com

CAPÍTULO 20

LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS: LECCIONES INTERNACIONALES Y PROPUESTAS PARA CUBA

THE MANAGEMENT OF THE INTANGIBLES IN THE BANKING INSTITUTIONS: INTERNATIONAL LESSONS AND PROPOSALS FOR CUBA

Anisabel Regla Gálvez Fernández
Inés Josefina Torres Mora
Francisco Fidel Borrás Atiénzar

Resumen

Este capítulo tiene el objetivo de identificar los activos intangibles relacionados con el conocimiento que mayor presencia tienen en la información que emiten los bancos sobre su gestión. La metodología se fundamenta en la determinación estadística de los intangibles y de las variables más significativas a partir de la triangulación de tres fuentes de información utilizadas. En la investigación se estudiaron 80 informes de sostenibilidad de instituciones bancarias de 30 países, emitidos entre los años 2012 a 2017, los principales modelos de gestión del capital intelectual y se realizó una tormenta de ideas con especialistas del sector bancario cubano. En la actual sociedad del conocimiento, el éxito de las instituciones bancarias depende en mayor medida de la efectiva gestión de sus activos intangibles. De ahí la necesidad de conocer los intangibles que definen el éxito de los bancos, según las particularidades del entorno en que se desenvuelven, para centrar en ellos las estrategias de dirección.

Palabras claves: capital intelectual, bancos, intangibles e informes de sostenibilidad.

Abstract

The presented charter has the objective of identifying intangible assets, related to knowledge, which have a greater presence in the information issued by banks about their management. The methodology is based on the statistical determination of the intangibles that have greater presence in the sustainability reports of the banking entities and the most significant variables based on the triangulation of three sources of information used. In the research 80 sustainability reports of banking institutions from 30 countries, issued between the years 2012-2017, the main models of intel-

lectual capital management and a storm of ideas with specialists from the Cuban banking sector were studied. In the current knowledge society, the success of banking institutions depends on a greater extent on the effective management of their intangible assets. Hence the need to know the intangibles that define the success of banks, according to the particularities of the environment in which they operate, to focus on them the management strategies.

Keywords: *intellectual capital, banks, intangibles and sustainability reports.*

Introducción

En la sociedad del conocimiento está ampliamente demostrado la función fundamental que desempeñan los activos intangibles en la aportación de valor para el logro del desarrollo sostenible de las organizaciones. El vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la consolidación de la globalización, la expansión de las redes sociales, el impulso de la innovación en las estrategias públicas y empresariales demandan nuevos desafíos al siglo XXI, constituyendo los intangibles determinantes en el éxito de las organizaciones. La elevación en la producción y aplicación del conocimiento a través de la mundialización de los procesos productivos y las cadenas de valor, la internacionalización de la competencia, la movilidad de grandes volúmenes de capital, entre otros factores, son producto de la evolución económica y social actuales (Triana, 2010).

Bueno define el siglo XXI como la "era de los intangibles", es decir:

> Como un tiempo en que los recursos o los activos más valiosos y críticos para el proceso productivo son los que se basan en conocimiento o que presentan una naturaleza intangible, derivada de la puesta en acción de la inteligencia humana y de la conocida como artificial, la cual, a su vez, ha sido desarrollada y sistematizada por aquella, para ser aplicada, sean cuales sean las diferentes escalas de complejidad en su nivel de resolución o proporciones en la que la misma se puede manifestar. Las aseveraciones anteriores, sobre la relevancia de los intangibles en el mundo moderno, se evidencian en los cambios operados en la estructura y contenido de los bienes y servicios, con una mayor presencia de componentes asociados a la información y a la aplicación intensiva de inteligencia (Bueno, 2004: 12).

El capital intelectual, entendido como el conjunto holístico de activos intangibles relacionados con el conocimiento que desarrolla ventajas competitivas y genera valor económico se ha convertido en el pilar fundamental de desarrollo de la mayoría de las organizaciones. El criterio más consensado plantea que el capital intelectual se estructura en cuatro componentes: humano, estructural, relacional y social. El capital humano es la combinación

de conocimientos, habilidades, experiencia, inventiva y capacidades individuales de los trabajadores de una empresa. El capital estructural representa el conjunto de activos intangibles vinculados a la cultura organizacional, la infraestructura, los procesos y la innovación que tributan al desarrollo sostenible de ventajas competitivas. El capital relacional se entiende como el conjunto de activos intangibles resultantes de las relaciones estables con los agentes externos, vinculados a la actividad de la organización, para el intercambio de productos, servicios e información y que generan ventajas competitivas. El capital social se define como el conjunto de activos intangibles relacionados con la integración, compromiso e impacto en el territorio y en la sociedad en general (Borras, Gálvez y Torres, 2018: 217).

La vinculación entre la gestión de los intangibles y el desarrollo sostenible de las organizaciones, se ha abordado por muchos académicos y estudiosos de este tema tan medular en el mundo empresarial actual, desde perspectivas prácticas y teóricas (Edvinsson y Kivikas, 2004; Bueno, Salmador y Rodríguez de Castro, 2006; Jardon y Martos, 2009; Garcés, 2012; Guthrie, Ricceri y Dumay, 2012; Jardon y Martos, 2012; Jindal y Kumar, 2012; Demartini y Paoloni, 2013; Giuliani, 2013; Henry, 2013; Dumay, 2016; Caruso, Ferrari y Pisano, 2016; Dzenopoljac, Yaacoub, Elkanj y Bontis, 2017; Matos y Vairinhos, 2017).

Por la relevancia de los intangibles en la era de la sociedad de la información y el conocimiento muchos científicos han diseñado distintos modelos de capital intelectual, que permiten identificar, medir e informar sobre la gestión de los intangibles, entre los que se destacan: "Cuadro de mando integral" (Kaplan y Norton, 1992), "Navegador de Skandia" (Edvinsson y Malone, 2003); "Technology Broker" (Brooking, 1996); "Monitor de activos intangibles" (Sveiby, 1997); "Modelo Nova" (Camisón, Palacios y Devece, 2000); "Modelo de medición de capital intelectual" (Nevado y López, 2002); "Intellectual Capital Statement-Made in Europe (InCas)" (European Comission, 2006) y "Modelo Intellectus" (Bueno, 2011).

Cuba no se encuentra exenta de esta necesidad de identificar, medir e informar la gestión de los intangibles, por lo que los investigadores cubanos también han desarrollado modelos en este campo, en la búsqueda de procedimientos para la medición e información de activos intangibles y la efectividad con que se administran estos recursos en las organizaciones, entre los modelos cubanos se encuentran:

- Modelo de Capital Intelectual de Serpa (Serpa, 2004): investiga en la medición del capital intelectual en instalaciones hoteleras. Su propuesta parte del método para medir el valor de las marcas. Se desarrolla en siete pasos culminando estos en un valor global. Se realiza una aplicación en el Hotel Versalles de Santiago de Cuba. Se basa en el Modelo Research Illinois (RSI) de Thomas Stewart.

- Procedimiento MeCI para medir el capital intelectual (López, 2006): presenta una propuesta de metodología que tiene como propósito la integración del capital intelectual y la gestión del conocimiento, donde calcula un valor global del capital intelectual y lo complementa con la identificación de indicadores por dimensiones.
- Modelo conceptual y procedimiento de medición del capital intelectual de Rivero y Vega (Rivero, 2009): se sustenta en técnicas y métodos estadísticos e integra el cálculo del capital intelectual con la categoría económica de valor percibido, que se han utilizado en instalaciones hoteleras, que por sus características es aplicable a empresas de otros sectores.
- Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto (Pérez, 2011): caracterizado por el cuadro de mando integral como herramienta fundamental.
- Modelo conceptual de gestión del capital humano y procedimiento para la medición del capital intelectual en empresas hoteleras (Monagas, 2012): parte de una concepción que aborda los aspectos que el directivo de este tipo de organizaciones debe emplear para alcanzar un resultado favorable. La sustentación teórica del procedimiento y de su esquema conceptual se basa en identificar un sistema de principios y se estructura el procedimiento en tres momentos: diagnóstico, instrumentación y ejecución.
- Modelo de identificación, medición, valoración de la eficiencia e información del capital intelectual de Borrás, Ruso y Campos (Borrás y Ruso, 2015): presenta una base conceptual encaminada a la medición del comportamiento de los principales activos intangibles que generan valor económico en una organización, valorando la eficiencia de la gestión del capital intelectual, sobre la base de determinar la influencia de los diferentes inductores intangibles de valor en los resultados alcanzados. Por lo tanto, es un modelo basado en la eficiencia económica de la gestión del capital intelectual.
- Modelo para medir el capital intelectual en la Oficina Nacional de Bufetes Colectivos (Santos, 2016): se basa en la armonización del modelo de valor percibido. Está basado en el modelo Intelect, que responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por la entidad. El modelo relaciona el capital intelectual con la estrategia de la entidad.

Los modelos cubanos aportan variables y cálculos en función del sector, pero todos tienen en común que se han contextualizado o creado para instituciones cubanas, lo que representa una fuente de información a tener en cuenta en la determinación de las variables para el modelo de medición e información de la gestión del capital intelectual en las instituciones bancarias cubanas.

No todos los recursos intangibles garantizan el éxito de la organización, por lo que se hace necesario para su medición, gestión e información fiable, como un primer factor identificar los intangibles que son medulares en la aportación de valor a la entidad. Esta afirmación es aplicable a cualquier institución. No obstante, hay sectores como el bancario, donde el vínculo entre la gestión de los intangibles vinculados al conocimiento y su desarrollo próspero y sostenible es aún mayor.

El objetivo de este capítulo es identificar los activos intangibles vinculados al conocimiento que garantizan el éxito del sector bancario cubano, basándose en los informes de sostenibilidad de los bancos, emitidos por el Global Reporting Initiative, tormentas de ideas con especialistas de la banca comercial cubana y modelos cubanos para la identificación, medición e información de activos intangibles. Los intangibles que clasifiquen luego de la triangulación de estas tres fuentes de información deben ser considerados para el diseño del modelo de medición e información del capital intelectual en los bancos comerciales cubanos.

Estudios empíricos internacionales: la función de los intangibles en el éxito de las instituciones bancarias

La medición e información sobre intangibles también es una preocupación para las instituciones bancarias, pues son entidades que ofrecen productos y servicios inmateriales. La particularidad de los bancos radica en que, a través de las funciones que realizan como intermediarios financieros, ayudan a la colocación efectiva de los recursos financieros, beneficiando a demandantes y oferentes de fondos, emitiendo pasivos y activos monetarios de forma más eficiente al que lo harían ahorradores e inversores entre sí (Borras, Gálvez y Torres, 2018: 219).

Entre las principales funciones de las instituciones bancarias se encuentran la provisión de medios de pago, trasformación de activos e intermediación entre ahorristas e inversores, influencia sobre la eficiencia de los actores económicos e impacto sobre la equidad social, por lo que se destaca la función que tiene el capital intelectual en el éxito de estas organizaciones.

En la era moderna con el desarrollo vertiginoso de las tecnologías, la sociedad les exige a las instituciones bancarias la concreción de nuevos servicios basados en la rapidez y efectividad necesarias para las transacciones comerciales y financieras, por lo que constituyen los activos intangibles los recursos más valiosos para el logro de esos objetivos.

En la actualidad la banca se enfrenta a nuevos desafíos donde el capital estructural, relacional y social, desempeñan también una función determinante ante estas nuevas tendencias: utilización de plataformas virtuales para los procesos esenciales y principales negocios para elevar la rapidez y eficiencia

bancaria, alianza con instituciones de "tecnologías financieras" no bancarias denominadas "fintech", crecimiento de las innovaciones financieras, elevación de los riesgos bancarios, transformaciones en las metodologías bancarias para lograr mayor calidad y rapidez de los servicios a clientes, adopción de enfoques de gestión orientados a la inclusión financiera y el compromiso con el desarrollo sostenible, por lo que se hace necesario informar sobre la gestión de los activos intangibles.

A nivel internacional investigadores y académicos han realizado estudios para la identificación de los activos intangibles relacionados con el conocimiento que aportan valor a las instituciones bancarias y exponer su impacto en los indicadores económicos.

Mavridis utilizó el método científico análisis estadístico de regresión en 141 bancos para evidenciar que el componente capital humano tiene una mayor aportación a los resultados económicos financieros que los activos tangibles (Mavridis, 2004).

Por su parte, Kamukama, Ahiauzu y Ntayi realizaron el estudio en 51 instituciones financieras de Uganda, en este caso se aplicó el análisis de correlación bivariante y multivariante. Concluyendo que existe una significativa y positiva correlación entre el capital intelectual, las ventajas competitivas y los resultados financieros (Kamukama, Ahiauzu y Ntayi, 2011).

Holland y colaboradores desarrollaron el método de estudio de casos, demostrando como las instituciones financieras japonesas valoran estas organizaciones y toman decisiones operativas y de inversión basados en la información sobre capital intelectual (Holland *et al.*, 2012).

Mondal y Grosh se basan en métodos estadísticos aplicados a la información de 65 bancos de la India, concluyendo que en este tipo de instituciones el capital intelectual es crucial para el desarrollo de ventajas competitivas (Mondal y Grosh, 2012).

Mention y Bontis en su análisis examinaron 200 bancos de Luxemburgo y Bélgica, demostrando que el capital humano en las instituciones financieras impacta directa o indirectamente a los resultados económico-financieros del sector (Mention y Bontis, 2013).

Otros estudios afines se han desarrollado por prestigiosos investigadores como Hosseini y Owlia en un estudio de casos en un banco iraní (Hosseini y Owlia, 2016) y por Ferreira, Ribeiro, Gomes y Muñoz en 25 bancos portugueses para demostrar la relación entre la gestión del capital intelectual y la competitividad de las instituciones bancarias (Ferreira, Ribeiro, Gomes y Muñoz, 2017).

Global Reporting Initiative es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1997 por Coalition for Enviromentall y Responsible Economies y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. El objetivo del Global Reporting Initiative es "hacer de la elaboración de memorias de

sostenibilidad una práctica habitual proporcionando orientación y respaldo a las organizaciones" (Sepúlveda, 2013: 57). La guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative constituye una iniciativa que en la actualidad ha tomado un carácter formal en las instituciones bancarias, divulgándose la información que integra el componente económico, social y ambiental.

Cada vez son más las empresas y otras organizaciones que quieren que sus operaciones sean sostenibles, y también está ganando más la idea de que la rentabilidad a largo plazo debe ir de la mano de la justicia social y la protección del medio ambiente. La elaboración de memorias de sostenibilidad ayuda a las organizaciones a marcarse objetivos, medir el desempeño y gestionar el cambio con el propósito de que las operaciones sean más sostenibles (GRI, 2013: 3).

Las memorias de sostenibilidad incluyen una amplia información sobre la gestión de los activos intangibles, haciendo énfasis en los que determinan el éxito del sector abordado. Razón por la cual el estudio de las tendencias en la divulgación de los intangibles en los informes de sostenibilidad constituye una variante para determinar los factores de capital intelectual que crean ventajas competitivas y generan valor.

Metodología de la investigación

La investigación se fundamentó en el estudio de:

- Memorias de sostenibilidad emitidos por instituciones bancarias en correspondencia con las Global Reporting Initiative.
- Modelos cubanos para la medición e información del capital intelectual.
- Realización de tormenta de ideas con especialistas del sector bancario cubano.

Se utilizó el método de análisis de contenido que se centra en seguir un método sistemático, objetivo y replicable (Abela, 2002). Este método se fundamenta en la identificación de los ejes temáticos y las regularidades en el contenido de los documentos objeto de estudio. Este tipo de método científico y su aplicación en el análisis de las memorias de sostenibilidad para estudiar la gestión e información de los activos intangibles se ha utilizado por diferentes científicos a nivel internacional (Pedrini, 2007; Oliveira, Rodríguez y Craig, 2010).

Luego se realiza la determinación de las variables mediante la revisión documental de los modelos cubanos más representativos y las variables determinadas se homologan con las variables identificadas en el paso anterior.

En el caso de los especialistas del sector bancario cubano el criterio se basó en la selección de especialistas con nivel de maestría o doctorado y con 10 años como mínimo de experiencia en la actividad bancaria de los

dos principales bancos comerciales del país: Banco de Crédito y Comercio y Banco Popular de Ahorro, aplicando el método grupal por la técnica de tormenta de ideas, donde se les solicitó a los especialistas seleccionados que enunciaran los intangibles que constituían para la banca comercial factores de éxito, entendiéndose como intangibles que posibiliten un desarrollo sostenible en el tiempo generando ventajas competitivas. Los intangibles identificados se decantaron en variables en función de la conceptualización de estas, clasificándose bajo la premisa que solo se escogen las variables que coinciden con los criterios del personal de ambos bancos.

Para determinar las principales variables intangibles de los componentes del capital intelectual en las instituciones bancarias cubanas se determinaron dos fases: primero el procesamiento y luego la triangulación de los resultados. Fueron procesadas de forma independiente la información proveniente de los informes de sostenibilidad, luego de los modelos cubanos y por último de la tormenta de ideas de la banca comercial camagüeyana del Banco Popular de Ahorro y el Banco de Crédito y Comercio.

Resultados

Como parte de la primera fase se procesó el resultado de la revisión de los informes de sustentabilidad en una muestra aleatoria de 80 bancos de diferentes regiones del mundo, emitidos en el periodo 2012 a 2017, utilizando el paquete SPSS Versión 23.0. La frecuencia se determinó a partir de Huh, Delorme y Reid que plantean como criterio de validez un rango entre 0,7 y 0,8, que llevado a porcentaje es entre 70 % y 80 %, por lo que se decide asumir la media entre estos dos valores de 75 % (Huh, Delorme y Reid, 2006).

La muestra abarcó informes de sostenibilidad de bancos de España, Holanda, Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Alemania, Portugal, Nigeria, Estados Unidos, China, Turquía, Sudáfrica, Canadá, Grecia, Malasia, Australia, Japón, Polonia, Colombia, Bolivia, Argentina, México, Brasil, Chile, Uruguay, Panamá, Nicaragua, Venezuela, Perú y Ecuador.

En una primera etapa se identificaron 73 activos intangibles revelados en los informes de sostenibilidad. A partir de estos los investigadores los agruparon en 56 teniendo en consideración la conceptualización de las variables. Esas 56 variables fueron trabajadas estadísticamente para conocer la frecuencia en que eran reveladas en los informes de sostenibilidad. Los resultados se estratificaron en dos grupos: América Latina y otras regiones del mundo (Borrás, Gálvez y Torres, 2018: 222).

A partir de los resultados estadísticos obtenidos se identificaron 21 activos intangibles que tenían alta frecuencia, o sea, eran reveladas en más del 75 % de los informes de sostenibilidad.

Luego se procedió a la revisión bibliográfica de 10 propuestas de modelos cubanos para la medición e información de la gestión del capital intelectual. La mayoría de los modelos revisados determinan variables a las que se le asignan indicadores, en el caso de los modelos propuestos por Machado y Mónagas, y López, no se determinan variables sino indicadores directamente, por lo que el primer paso consiste en homologar los indicadores expresados en esos modelos con las variables teniendo en cuenta la conceptualización de estas.

Ya determinadas las variables según los indicadores de ambos modelos se procede a la homologación de las variables del resto de los modelos con las variables resultantes de la revisión bibliográfica de los 80 informes de sostenibilidad de bancos del mundo. Al desarrollarse la metodología antes expuesta se determinaron 140 variables intangibles según los 10 modelos revisados, las que se homologaron con las variables conceptualizadas por los investigadores decantándose a 34, que serán parte de la triangulación de la segunda fase.

Por otra parte, en la banca comercial camagüeyana se realizó un intercambio con 17 especialistas del Banco Popular de Ahorro y 13 del Banco de Crédito y Comercio, donde los especialistas enunciaron 52 intangibles, que luego se decantaron en 33 variables en función de la conceptualización de estas, de las cuales clasificaron 28 bajo la premisa que solo se escogen las que coinciden con los criterios del personal de ambos bancos.

En la segunda fase se realizó la triangulación de las variables del capital intelectual obtenidas mediante la revisión de 80 informes de sostenibilidad bancaria del mundo, tormenta de ideas con 17 especialistas del Banco Popular de Ahorro y 13 especialistas del Banco de Crédito y Comercio, y revisión bibliográfica de 10 propuestas de modelos de autores cubanos, determinándose 19 variables del capital intelectual, teniéndose como premisa que solo clasifican las variables que coincidan por las tres fuentes de información y el criterio de los investigadores en función de las características de la banca comercial cubana.

Estudio de la estructura de los informes de sostenibilidad

Los contenidos que mayor frecuencia tienen en los informes de sostenibilidad de los bancos estudiados son la administración de riesgos, que se aborda por el 100 % de los reportes; los clientes; las relaciones con terceros, donde ocupan un lugar muy importante las relaciones con los medios de comunicación, y la misión, visión, valores y principios de la organización (Fig. 20.1). También poseen gran periodicidad los contenidos afines a la capacitación socioambiental, los controles internos, la conducta ética, la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad del trabajo, los accionistas e inversores.

Referente a la información sobre la gestión de los recursos humanos, es innegable que tiene mayor presencia en los reportes de los bancos latinoamericanos y menor en las instituciones de otras regiones del mundo. Siendo más grande la brecha entre ambos territorios en cuanto a la información sobre el apoyo a sectores desprotegidos de la población. Evidentemente las instituciones bancarias de América Latina le otorgan una mayor importancia a los intangibles vinculados a estas problemáticas.

En más del 80 % de los informes de sostenibilidad se encuentran presentes los siguientes contenidos: motivación de los trabajadores; la gobernanza, la capacitación y el entrenamiento técnico; y la evaluación del desempeño.

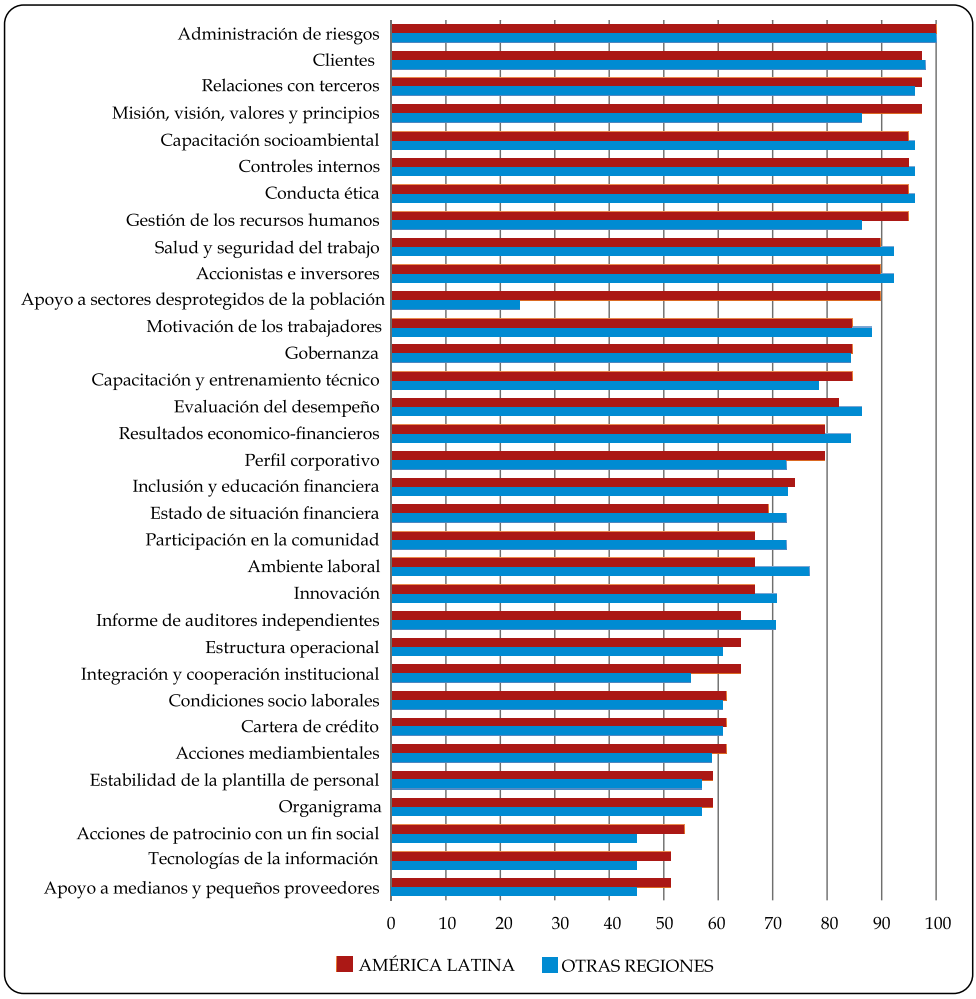


Fig. 20.1. Estructura de los informes de sostenibilidad (porcentaje de informes en que están presentes los contenidos).

En contraposición a la información sobre la gestión de los recursos humanos, la innovación y el ambiente laboral son aspectos que ocupan mayor espacio en los informes de otras regiones del mundo y no de América Latina, debido a que más del 30 % de los reportes de los bancos latinoamericanos objetos de estudio no muestran estos contenidos en su estructura.

Este resultado conlleva a pensar que el éxito de una institución financiera no depende de la permanencia y antigüedad de sus trabajadores y mucho menos del financiamiento eventual de actividades sociales, debido a que contenidos como la estabilidad de la plantilla del personal y las acciones de patrocinio con fines sociales aparecen solamente en menos del 60 % de los reportes.

De igual forma las tecnologías de la información no aparecen explícitamente en el 55 % de los bancos de otras regiones del mundo y en el 50 % de los reportes de los bancos latinoamericanos.

Estudio de los intangibles revelados en los informes de sostenibilidad

La formación y experiencia del personal constituye el activo intangible de capital humano que mayor presencia tiene en los informes de sostenibilidad (Fig. 20.2). Este intangible es mostrado por el 98 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 94 % de los bancos de otras regiones del mundo.

Dentro del capital humano aparecen en más del 90 % de los informes de sostenibilidad estos intangibles:

- Sentido de pertenencia y compromiso: revelado por el 88 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 84 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Comunicación interna y gestión del conocimiento: revelado por el 86 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 83 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Desempeño y capacidad de aprendizaje: revelado por el 84 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 83 % de los bancos de otras regiones del mundo.

Ya con una menor presencia se encuentran, en alrededor del 70 % de los informes, estos intangibles (ver Fig. 20.2):

- Creatividad y adaptabilidad al cambio.
- Trabajo en equipo.
- Educación formal y actitud; liderazgo; y motivación y satisfacción profesional.

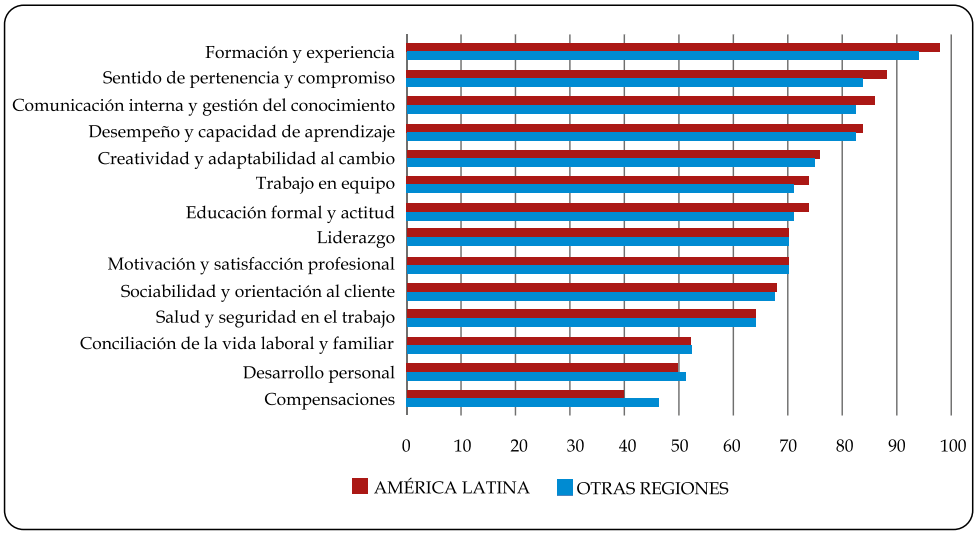


Fig. 20.2 Activos intangibles de capital humano revelados en los informes de sostenibilidad (porcentajes de informes que revelan los intangibles).

Se observa que las compensaciones económico-financieras que recibe el personal bancario, así como el desarrollo personal de los trabajadores, constituyen los intangibles que menos presencia tienen en los informes de sostenibilidad.

Los activos intangibles de capital estructural con mayor presencia en los informes de sostenibilidad son (Fig. 20.3):

- Administración de riesgos: revelado por el 100 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 100 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Informatización de los procesos: revelado por el 98 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 96 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Cultura organizacional: revelado por el 98 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 96 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Calidad de los procesos bancarios: revelado por el 96 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 94 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Calidad y diversificación de los productos y servicios bancarios: revelado por el 94 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 94 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Aprendizaje organizacional: revelado por el 94 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 94 % de los bancos de otras regiones del mundo.

- Confiabilidad y secreto bancario: revelado por el 90 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 89 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Innovación: revelado por el 90 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 85 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Prevención y control de lavado de dinero: revelado por el 86 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 75 % de los bancos de otras regiones del mundo.

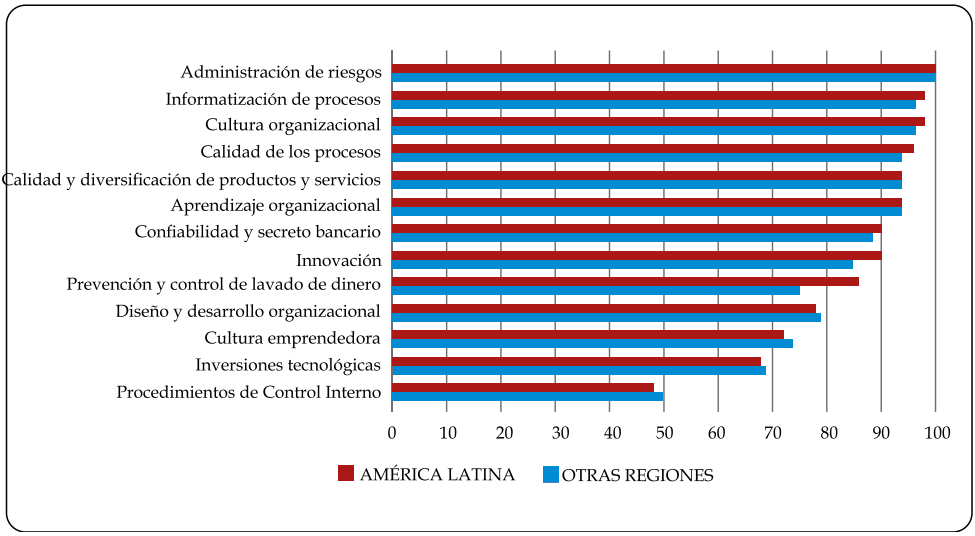


Fig. 20.3. Activos intangibles de capital estructural revelados en los informes de sostenibilidad (porcentajes de informes que revelan los intangibles).

También se muestran dos intangibles de capital estructural que se revelan con una frecuencia entre el 70 % y el 80 %: el diseño y desarrollo organizacional y la cultura emprendedora (ver Fig. 20.3).

Los activos intangibles de capital relacional que más se repiten en los informes de sostenibilidad son (Fig. 20.4):

- Relaciones con los clientes: revelado por el 100 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 96 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Relaciones con los empleados: revelado por el 86 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 88 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Colaboración con las administraciones públicas: revelada por el 82 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 80 % de los bancos de otras regiones del mundo.

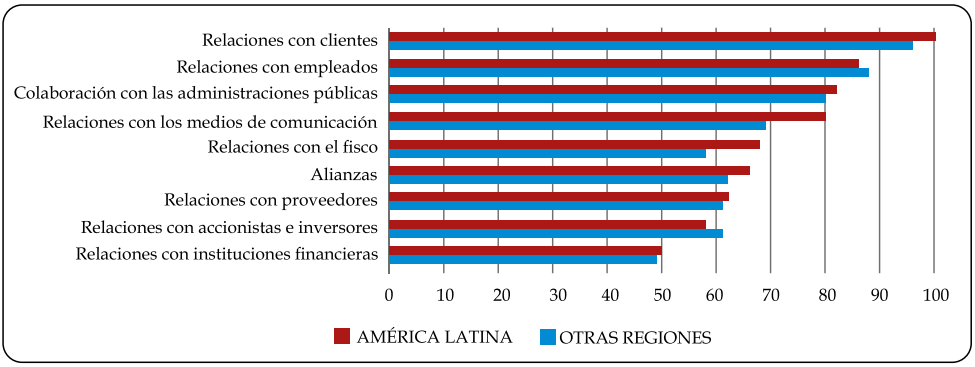


Fig. 20.4. Activos intangibles de capital relacional revelados en los informes de sostenibilidad (porcentajes de informes que revelan los intangibles).

Las relaciones con los medios de comunicación son reveladas por el 80 % de las instituciones bancarias latinoamericanas, mientras que en los bancos de otras regiones del mundo es solo el 69 %. Asimismo, las relaciones con otras instituciones financieras es el intangible menos reflejado en los informes (ver Fig. 20.4).

Dentro del capital social los intangibles que más se reflejan en los informes de sostenibilidad son (Fig. 20.5):

- Responsabilidad social corporativa: revelada por el 100 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 96 % de los bancos de otras regiones del mundo.
- Inclusión y educación financiera: revelada por el 76 % de las instituciones bancarias latinoamericanas y el 56 % de los bancos de otras regiones del mundo.

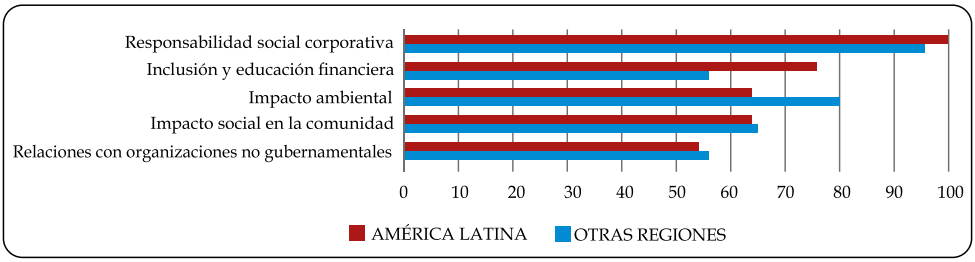


Fig. 20.5. Activos intangibles de capital social revelados en los informes de sostenibilidad (porcentaje de informes que revelan los intangibles).

Los aspectos más relevantes en el análisis del capital social son:

- La información sobre inclusión y educación financiera muestra una visibilidad superior en los bancos de América Latina que en el resto del mundo, lo que constituye un factor determinante que en la muestra de

otras regiones predominan países del primer mundo, y es en los países subdesarrollados donde se muestran grandes inequidades sociales.

- El impacto ambiental ocupa un gran espacio en los informes de otras regiones del mundo, no así en América Latina, reflejando que este intangible no representa todavía un factor clave de información para los bancos latinoamericanos.
- El impacto en la comunidad no es revelado por muchos de los bancos de ambas regiones.

Sobre la base de los resultados de la investigación realizada se muestran los activos intangibles que mayor presencia tienen en los informes de sostenibilidad (Tabla 20.1).

Tabla 20.1. Activos intangibles con mayor presencia en los informes de sostenibilidad de las instituciones bancarias de América Latina

No.	Activos intangibles	% informes que revelan los intangibles
1.	Relaciones con los clientes	100
2.	Administración de riesgos	100
3.	Formación y experiencia del personal	98
4.	Informatización de los procesos	98
5.	Cultura organizacional	98
6.	Calidad de los procesos bancarios	96
7.	Calidad y diversificación de los productos y servicios bancarios	94
8.	Aprendizaje organizacional	94
9.	Confiabilidad y secreto bancario	90
10.	Innovación	90
11.	Responsabilidad social corporativa	90
12.	Sentido de pertenencia y compromiso	88
13.	Comunicación interna y gestión del conocimiento	86
14.	Prevención y control de lavado de dinero	86
15.	Relaciones con empleados	86
16.	Desempeño y capacidad de aprendizaje	84
17.	Colaboración con las administraciones públicas	82
18.	Relaciones con medios de comunicación	80
19.	Diseño y desarrollo organizacional	78
20.	Inclusión y educación financiera	76
21.	Creatividad y adaptabilidad al cambio	76

Variables de los modelos cubanos para la medición del capital intelectual

Al realizar el análisis de los modelos cubanos y homologar los intangibles con los informes de sostenibilidad ya procesados en función de la conceptualización de las mismas se obtuvo esta propuesta:

- Relaciones con los clientes.
- Formación y experiencia del personal.
- Informatización de los procesos.
- Cultura organizacional.
- Calidad de los procesos bancarios.
- Calidad y diversificación de los productos y servicios bancarios.
- Aprendizaje organizacional.
- Innovación.
- Responsabilidad social corporativa.
- Sentido de pertenencia y compromiso.
- Desempeño y capacidad de aprendizaje.
- Relaciones con empleados.
- Diseño y desarrollo organizacional.
- Alianzas.
- Imagen y notoriedad de la marca.
- Motivación y satisfacción profesional.
- Compensaciones.
- Inversiones tecnológicas.
- Impacto ambiental.
- Relaciones con proveedores.
- Activos de conocimientos.
- Activos de información.
- Conocimientos explícitos personales.
- Conocimientos explícitos relacionales.
- Creatividad y adaptabilidad al cambio.
- Educación formal y actitud.
- Liderazgo.
- *Marketing* empresarial.
- Relaciones con el fisco, instituciones financieras y competidores.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones con entidades no gubernamentales.
- Relaciones con instituciones de promoción, mejora y certificación de la calidad.
- Relaciones con los mercados.
- Impacto nacional.

Variables para la medición del capital intelectual propuestas por la banca comercial camagüeyana

Como resultado de la entrevista se identificaron las variables ya homologadas con los informes de sostenibilidad:

- Relaciones con los clientes.
- Administración de riesgos.
- Formación y experiencia del personal.
- Informatización de los procesos.
- Cultura organizacional.
- Calidad de los procesos bancarios.
- Calidad y diversificación de los productos y servicios bancarios.
- Aprendizaje organizacional.
- Confiabilidad y secreto bancario.
- Innovación.
- Responsabilidad social corporativa.
- Sentido de pertenencia y compromiso.
- Comunicación interna y gestión del conocimiento.
- Prevención y control de lavado de dinero.
- Desempeño y capacidad de aprendizaje.
- Colaboración con las administraciones públicas.
- Inclusión y educación financiera.
- Relaciones con medios de comunicación.
- Relaciones con empleados.
- Diseño y desarrollo organizacional.
- Alianzas.
- Imagen y notoriedad de la marca.
- Motivación y satisfacción profesional.
- Desarrollo personal.
- Compensaciones.
- Procedimiento de control interno.
- Influencia de los cambios en las políticas externas al sistema bancario.
- Inversiones tecnológicas.

Es interesante destacar que todas las variables sugeridas por la banca comercial camagüeyana se evidencian en algún porcentaje de los informes de sostenibilidad revisados, con excepción de dos variables: presupuestación para los intangibles e influencia de los cambios en las políticas externas al sistema bancario.

Al realizar la triangulación de los resultados se identificaron 10 variables del capital intelectual (Fig. 20.6), pero teniendo en cuenta las condiciones y

características de la banca comercial cubana que demanda la metodología, clasifican nueve variables más: administración integral de riesgos, confiabilidad y secreto bancario, colaboración con las administraciones públicas, relaciones con medios de comunicación, inclusión y educación financiera, motivación y satisfacción profesional, liderazgo, imagen institucional y relaciones con instituciones empresariales y financieras.

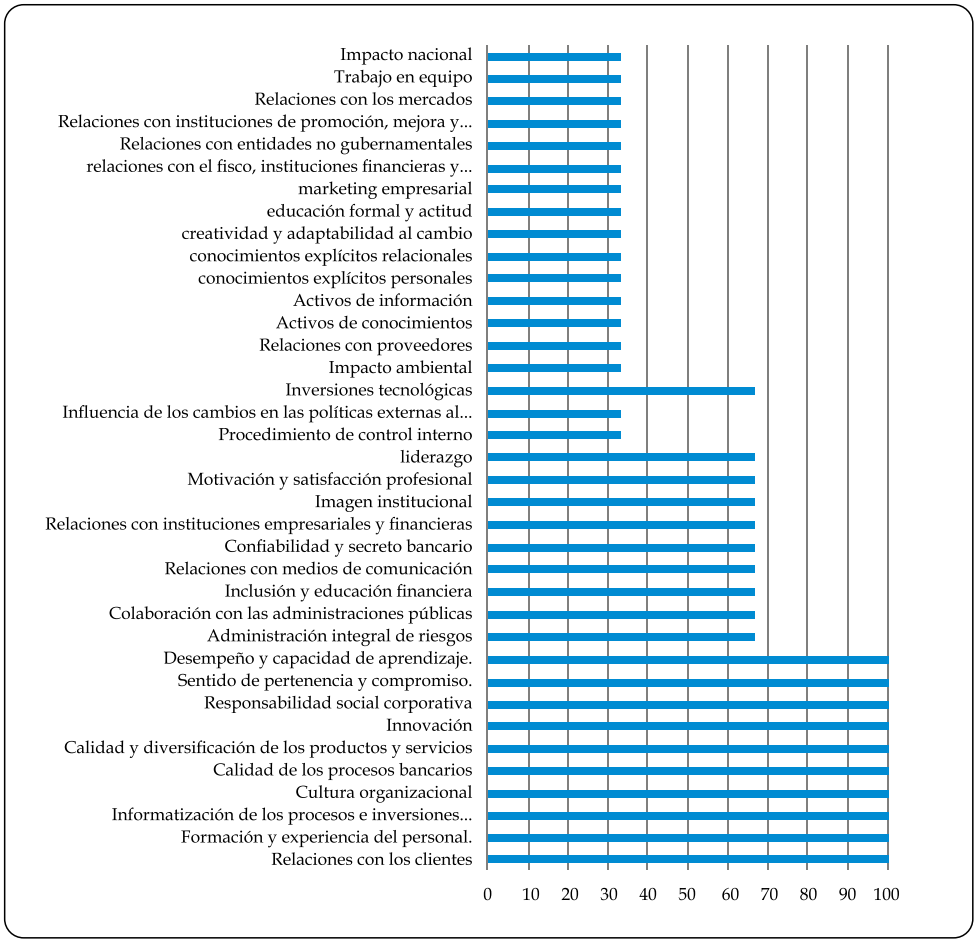


Fig. 20.6. Triangulación de los resultados para la selección de variables de capital intelectual para la banca camagüeyana.

Según el análisis de las variables por componentes, se determinaron cinco variables de capital humano, ocho de capital estructural, cuatro de capital relacional y dos de capital social para el diseño del modelo de medición e información de la gestión del capital intelectual en la banca comercial cubana (Tabla 20.2).

Tabla 20.2. Variables propuestas para el modelo de medición e información de la gestión del capital intelectual en la banca comercial cubana

No.	Variables	Componentes
1.	Formación y experiencia del personal	Capital humano
2.	Sentido de pertenencia y compromiso	
3.	Desempeño y capacidad de aprendizaje	
4.	Motivación y satisfacción profesional	
5.	Liderazgo	
6.	Administración integral de riesgos	Capital estructural
7.	Informatización de los procesos e inversiones tecnológicas	
8.	Cultura organizacional	
9.	Calidad de los procesos bancarios	
10.	Calidad y diversificación de los productos y servicios bancarios	
11.	Imagen institucional	
12.	Confiabilidad y secreto bancario	
13.	Innovación	
14.	Relaciones con clientes	Capital relacional
15.	Relaciones con instituciones empresariales y financieras	
16.	Colaboración con las instituciones públicas	
17.	Relaciones con medios de comunicación	
18.	Responsabilidad social corporativa	Capital social
19.	Inclusión y educación financiera	

Conclusiones

Las determinaciones de las regularidades más significativas en la revelación de activos intangibles en los informes de sostenibilidad de las instituciones bancarias en diversas regiones del mundo muestran enseñanzas sustanciales para el diseño de modelos contextualizados de medición e información de capital intelectual en los bancos que aún no lo han implementado en la actualidad, incluyendo a las entidades del sistema bancario cubano. Se identificaron 21 intangibles que con frecuencia se muestran en los informes, los que deben ser tomados en consideración para la efectiva gestión del capital intelectual de las instituciones bancarias.

En relación con las variables la metodología aplicada permitió, mediante la triangulación, que tuvo en cuenta las experiencias internacionales y la contextualización a nivel nacional, la determinación de 19 variables significativas en función de los componentes, las que son el soporte para la medición de la eficiencia de la gestión del capital intelectual, demostrándose la fiabilidad

de la metodología para ser aplicada en diferentes contextos internacionales de la actividad bancaria, lo que constituye una aportación al maravilloso mundo de medición de los intangibles, al demostrarse su viabilidad en la práctica bancaria cubana.

Bibliografía

Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. Disponible en: http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf

Borrás, F. y Russo, F. (2015). *Capital intelectual: vision crítica y propuestas para organizaciones cubanas.*La Habana: Editorial UH.

Borrás, F., Gálvez, A. y Torres, J. (2018). Información sobre intangibles en instituciones bancarias: lecciones internacionales. *Retos de la Dirección*, 12(2), 215-237. Disponible en: http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000200012&lng=es&tlng=es

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital.* London, England: International Thompson Business Press.

Bueno, E. (2004). *Dirección del conocimiento en las organizaciones.* Madrid, España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Bueno, E., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., Del ReaL, H. y Salmador, M. (2011). *Propuesta de nuevo modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. Madrid, España: Editorial de la Universidad Autónoma de Madrid.

Bueno, E., Salmador, M. y Rodríguez, O. R. (2006). Internal Logic of Intellectual Capital: A Biological Approach. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 39-44.

Camisón, C., Palacios, D. y Devece, C. (2000). Un modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo NOVA. Ponencia presentada en X Congreso Nacional ACEDE. Oviedo, España.

Caruso, G., Ferrari, E. and Pisano, V. (2016). Earnings management and goodwil impairment: An empirical analys in the Italian context. *Journal of Intellectual Capital,* 17(1), 120-147.

Demartini, P. and Paoloni, P. (2013). Implementing an Intellectual Capital Framework in Practice. *Journal of Intellectual Capital,* 14(1), 69-83.

Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital,* 17(1), 168-184.

Dzenopoljac, V., Yaacoub, C., Elkanj, N. and Bontis, N. (2017). Impact of intellectual capital on corporate performance: evidence from the Arab region. *Journal of Intellectual Capital,* 18(4), 884-903.

Edvinsson, L. and Kivikas, M. (2004). *La nueva perspectiva para la creación de valor, Medición de control y gestión de los intangibles.* Barcelona: Editorial Deusto.

Edvinsson, L. y Malone, O. (2003). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Madrid, España: Gestión 2000.

European Commission (ed.. (2006). *Ricardis Reporting Intellectual Capital to Augment Research.* Development and Innovation. Disponible en: http://ec.europa.eu/invest-inresearch/policy/capital_report_en.htm

Ferreira, M., Ribeiro, M., Gomes, A. and Muñoz, M. (2017). Competitiveness and disclousure of intelectual capital: an empirical research in Portuguese Banks. *Journal of Intellectual Capital,* 18(3), 486-505.

Garcés, R. (2012). Valoración sociológica sobre la importancia y composición del capital intelectual. *Conocimiento,* 3(6), 2-11.

Giuliani, M. (2013). Not All Sunshine and Roses: Discovering Intellectual Liabilities in action. *Journal of Intellectual Capital,* 14(1), 127-144.

GRI (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Global Reporting Iniciative. Disponible en: www.globalreporting.org

Guthrie, J., Ricceri, F. and Dumay, J. (2012). Reflections and Projections: A Decade of Intellectual Capital Accounting Research. *British Accounting Review,* 44(2), 68-92.

Henry, L. (2013). Intellectual Capital in a Recession: Evidence from UK SMEs. *Journal of Intellectual Capital,* 14(1), 84-101.

Holland, J., Henningsson, J., Johanson, U., Koga, C. and Sakakibara, S. (2012). Use of IC Information in Japanese Financial Firms. *Journal of Intellectual Capital,* 13(4), 562-581.

Hosseini, H. and Owlia, H. (2016). Designing a model of measuring and analyzing the relational capital using factor analysis: case study Ansar bank. *Journal of Intellectual Capital,* 17(4), 734-757.

Huh, J., Delorme, D. E. and Reid, L. N. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on preventing and banning DTC advertising. *Journal of Consumer Affairs,* 40, 90-116.

Jardon, C. and Martos, M. (2012). Intellectual Capital as Competitive Advantage in Emerging Clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital,* 13(4), 462-481.

Jardon, C. and Martos, M. S. (2009). Intellectual Capital and Performance in Wood Industries of Argentina. *Journal of Intellectual Capital,* 10(4), 69-93.

Jindal, S. and Kumar, M. (2012). The Determinants of HC Disclosures of Indian Firms. *Journal of Intellectual Capital,* 13(2), 221-247.

Kamukama, N., Ahiauzu, A. and Ntayi, J. (2010). Intellectual Capital and Performance: Testing Interaction Effects. *Journal of Intellectual Capital,* 11(4), 554-574.

Kaplan, R. S. and Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

López, A. (2006). *MeCI: una aproximación metodológica a la medición del capital intelectual y sus componentes.*La Habana: Casa Consultora DISAIC.

Matos, F. and Vairinhos, V. (2017). Intellectual Capital Management as a Driver of Competitiveness and Sustainability. *Journal of Intellectual Capital,* 18(3), 466-469.

Mavridis, D. (2004). The Intellectual Capital Performance of the Japanese Banking Sector. *Journal of Intellectual Capital,* 5(1), 92-115.

Monagas, M. (2012). El capital intelectual en las empresas hoteleras en Cuba. Procedimiento para su medición. Tesis doctoral. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

Mondal, A. and Ghosh, S. (2012). Intellectual Capital and Financial Performance of Indian Banks. *Journal of Intellectual Capital,* 13(4), 515-530.

Nevado, D. y López, V. (2002). *El capital intelectual: valoración y medición.* Madrid, España: Prentice-Hall.

Oliveira, L., Rodrigues, L. and Craig, R. (2010). Intellectual capital reporting in Sustentability Reports. *Journal of Intellectual Capital,* 11(4), 575-594.

Pedrini, M. (2007). Human Capital Convergences in Intellectual Capital and Sustainability Reports. *Journal of Intellectual Capital,* 8(2), 346-366.

Pérez, T. (2011). Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyectos. Tesis de doctoral. Universidad Central Marta Abreu, Villa Clara.

Rivero, D. (2009). Modelo conceptual de medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero. Tesis de doctoral. Universidad de Matanzas, Matanzas.

Santos, C. M. (2016) Capital intelectual. Aspectos para su determinación en la Organización Nacional de Bufetes Colectivos. *Cofin Habana*, 10(2), 250-264. Disponible en: http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200014&Ing=es&tlng=es.

Sepúlveda, Y. (2013). La pyme como actor social responsable: un diagnóstico sobre la vinculación de las Pymes colombianas a la responsabilidad social desde una aproximación crítica. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Serpa, J. (2004). Capital Intelectual en entidades hoteleras cubanas. Disponible en: http://www.trabajos15/capital-intelectual.shtml#ixzz5E54qAf6x

Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets.* San Francisco, Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Triana, J. (2010). La economía del conocimiento en Cuba: Retos desde la perspectiva del desarrollo. Ponencia presentada en el evento Ibegecyt 2010 del GECYT. La Habana.

RESEÑAS DE AUTORES

Adelfa Dignora Alarcón Armenteros

Licenciada en Economía Agropecuaria (1989). Máster en Finanzas (2001). Doctora en Ciencias Contables y Financieras (2009). Profesora Titular (2012). Tiene 28 años de experiencia como profesora de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, destacándose en la docencia y en la investigación en la formación de pregrado y de posgrado en Cuba y en otros países como México, Venezuela y Perú, en las disciplinas de Dirección y de Finanzas, en las carreras de Economía, Contabilidad y Finanzas, Mecanización Agrícola, Agronomía, Administración de Empresas, Derecho y Gerencia en Salud. Fue decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y es actualmente asesora de la Rectora. Además, es miembro del Consejo Científico de Ciencias Económicas, miembro de la Red Nacional de Estudios Bancarios en Cuba, presidenta de la Sociedad de Banca y Finanzas de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Ciego de Ávila, vicepresidenta del tribunal nacional número dos de doctorado en las ciencias Contables y Financieras. Ha realizado diferentes investigaciones, asesorías y tutorías de tesis de licenciatura, maestría y doctorado, vinculadas al sistema bancario y empresarial, sobre los temas: el riesgo financiero, la inclusión financiera, la evaluación de inversión, la estructura financiera, entre otros, obteniendo con sus resultados premios y reconocimientos científicos, destacándose el Premio de la Academia de Ciencias de Cuba 2019, además de presentaciones en eventos nacionales e internacionales y ha publicado diversos artículos en revistas cubanas y extranjeras, así como libros en formato digital.

María Consuelo Ameneiro Torres

Licenciada en Filosofía y Master of Arts in Filosofia (1986), Universidad Estatal de Moscú, Rusia. Máster en Administración de Negocios (2000), Universidad de La Habana y Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Córdoba, España. Consultora de Empresas. Profesora Asistente de la Universidad de La Habana. Profesora Principal de Escuelas Ramales

(otorgada por el Ministerio de Educación Superior de Cuba). Profesora y Consultora de Gestión Empresarial, Negociación, Comunicación, Gestión de Recursos Humanos, Estrategias de Capacitación, Dirección Estratégica, Investigación de Mercados, Modelos de Negocio y Marketing. Presidenta del Consejo Asesor y profesora del Centro de Superación Posgraduada de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores (CESPANEC). Cuenta con experiencia de 10 años como directiva en empresas cubanas: Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) como Directora Nacional de Recursos Humanos y Directora Nacional de Investigación y Desarrollo, y Consultores Asociados (CONAS) como Directora de Marketing y Directora de Desarrollo. Dirigió la Escuela de Capacitación del Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración. Tiene varias publicaciones como resultado de investigaciones, eventos científicos, docencia, consultoría y realización de numerosos estudios en temáticas de Ciencias Empresariales, en entidades de varios sectores económicos cubanos: Ministerio de Turismo (MINTUR), Ministerio del Azúcar (MINAZ), Prensa Latina, Instituto Cubano del Arte e Industria Cinematográficos (ICAIC), Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Cubanacan Náutica, Palmares, Desoft, Empresa de Grabaciones y Ediciones Musicales (EGREM), Empresa de Seguros Nacionales (ESEN), Oficina Nacional de Diseño (ONDI) y otros. Docente, en cursos de pregrado y posgrado, y modulares en maestrías y diplomados. Ha impartido Conferencias Magistrales invitada por varias universidades españolas y en eventos nacionales e internacionales. Ha sido tutora, oponente y miembro de tribunal de numerosos trabajos de diploma y tesis de maestría. Es Profesora del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana y consultora del Centro Internacional de La Habana.

Jorge Barrera Ortega

Nació en La Habana en el año 1947. Comenzó a trabajar en 1962. En ese mismo año se incorpora a un curso de la Universidad de La Habana sobre planificación económica. De 1964 a 1969 cursa la carrera de ingeniero económico en la República Democrática Alemana. De 1969 hasta 1986 trabaja en la Junta Central de Planificación en la dirección de cálculo electrónico. En 1983 obtiene el título de doctor en ciencias económicas en la República Democrática Alemana y el de profesor titular del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría (ISPJAE). De 1986 a 1988 trabaja en el Banco Nacional de Cuba y en la empresa de computación del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS). En 1989 regresa al Banco Nacional de Cuba donde trabaja hasta 1999 en tareas de automatización del sistema bancario. En 1999 es nombrado vicepresidente y posteriormente vicepresidente primero del Banco Central

de Cuba, donde atiende tareas relacionadas con los sistemas de medios de pago y con el funcionamiento del sistema bancario. Desde el 2010 trabaja en la empresa Desoft, en la implementación de sistemas automatizados para entidades financieras. Es profesor titular de la Universidad de La Habana. Ha publicado dos libros y numerosos artículos sobre temas informáticos y económicos.

Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba

Profesor Titular y Doctor en Ciencias Económicas. Imparte docencia en la Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana. Es miembro permanente del Tribunal de Grados Científicos de Ciencias Contables y Financieras. Ha sido tutor de decenas de trabajos de Diploma y tesis de Maestría; ha sido oponente y asesor en tesis de doctorados. Ha desempeñado funciones en distintos niveles del sistema bancario nacional. Participa en el Proyecto "Fortalecimiento del papel del sistema bancario en la actualización del modelo económico cubano" del Programa de Ciencia y Técnica Nacional de Ciencias Económicas "Retos del proceso de transformaciones del modelo económico cubano en el contexto nacional e internacional: propuestas para enfrentarlos", siendo coautor de dos temas abordados. Ha publicados artículos sobre temas bancarios. Ha participado en eventos y cursos de posgrado, nacionales e internacionales, en particular sobre Banca Central en Uruguay.

Francisco Fidel Borrás Atiénzar

La Habana, 31 de diciembre de 1958. Licenciado en Economía (1983). Doctor en Ciencias Económicas (1986). Máster en Contabilidad (2008). Especialista en Banca, Finanzas y Gestión de intangibles. Profesor Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana. Vicepresidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Ha dirigido diversas redes científicas nacionales e internacionales. Ha impartido cursos y conferencias en diversas universidades de Iberoamérica. Autor de 17 libros de Contabilidad, Auditoría, Banca y Finanzas. Ha publicado más de 80 artículos en revistas científicas de reconocimiento internacional. Condecorado con la Orden Carlos J. Finlay del Consejo de Estado, máximo galardón científico de la República de Cuba. Ha recibido en seis ocasiones el Premio de la Academia de Ciencias de Cuba y en ocho oportunidades el Premio Anual al Mejor Resultado Científico que otorga la Universidad de La Habana. Ha recibido la Distinción Especial del Ministro de Educación Superior de Cuba en seis ocasiones. Director del Proyecto "Fortalecimiento del sistema bancario cubano" perteneciente a un Programa Nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente.

Patricia Buigas Mayor

Graduada de Licenciatura en Lengua Inglesa en el Instituto Superior de Lenguas Extranjeras Pablo Lafarge, adscripto a la Universidad de La Habana (1988). Su capacitación ha tenido un amplio espectro: Posgrado en Jazz Chants en el Instituto Superior de Lenguas Extranjeras (1989), Inspector Superior de Aduanas (1993), Contabilidad Básica (2001), Contabilidad Bancaria (2001), Análisis Financiero (2002) y Cartas de Créditos (2002). Graduada del Diplomado en Banco Comercial impartido por Banco do Brasil en el Centro Nacional de Superación Bancaria y el Diplomado en Dirección y Gestión empresarial (2013). Obtuvo en 2016 el título académico de Especialista en Dirección y Gestión empresarial, otorgado por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, donde desarrolló un estudio sobre las posibilidades de desarrollar el crédito al consumo de la población. Directora de Banca Personal del Banco Popular de Ahorro. Miembro del Proyecto "Fortalecimiento del sistema bancario cubano" del Programa Nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente.

José Arturo Couzo Villarreal

Nació en 1960. Se graduó de Licenciado en Economía en 1983 en el Instituto Superior Técnico de Cienfuegos. Laboró como Planificador en el Complejo Agroindustrial Melanio Hernández de la provincia Sancti Spíritus. En 1987 pasó a laborar en el Órgano de Arbitraje Estatal Territorial como Especialista en Análisis e Investigación de la Práctica Arbitral. Desde 1990 comenzó a desempeñarse como Jefe de Departamento en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro, donde se mantiene hasta la fecha. En el 2010 se graduó de Especialista en Contabilidad en la Universidad José Martí. Imparte clases en los Diplomados de Administración Pública y de Dirección y Gestión Empresarial a los cuadros del Estado y del gobierno. Desde 2016 es presidente de la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba en la provincia Sancti Spíritus.

Alejandro Cruz Martínez

Nació en 1963. Licenciado en Contabilidad y Finanzas (2005). Máster en Contabilidad Gerencial y en Ciencias de la Educación Superior (2011). Doctor en Ciencias Contables y Financieras (2017). Profesor e Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNICA (2008). Profesor Titular (2018). Premio Anual de Contabilidad y Finanzas Abel Santamaría Cuadrado de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Premio Anual Provincial de la Academia de Ciencias de Cuba (2017) y Premio Anual Nacional de la Academia de Ciencias de Cuba (2019). Líneas

de investigación que desarrolla: La administración financiera, la gestión del riesgo bancario, administración del capital de trabajo, decisiones de inversión. Trabaja como Especialista en Ciencias Informática en el Departamento de Automatización y Procedimientos Bancarios de la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio de Ciego de Ávila desde 1994.

Lourdes Aintzane Delgado Corrons

Graduada de Ingeniería en Sistemas Automatizados de Dirección (1994) en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE); ha laborado desde ese año en el sistema bancario cubano. Actualmente es gerente en la Dirección de Sistemas del Banco Central de Cuba, institución de la cual es fundadora. Máster en Calidad del Software en la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI). Es miembro del Grupo Nacional para la Educación Financiera. Es la actual presidenta de la delegación de base de la Unión de Informáticos de Cuba. Ha participado en dos pasantías en el exterior sobre sistemas de pago (Uruguay, 2015) y visita técnica guiada (México, 2017). Tiene tres diplomados terminados: Comercio Electrónico (2002), Análisis de Sistemas (2003) y Administración Pública (2016). Fue miembro del comité técnico del Primer Taller Científico Informático UASI 2014. Miembro de Tribunal en la IX Edición del Diplomado de Administración Pública (2014), en el IV Evento de Eficiencia del Sistema Bancario Nacional (2012), en la XIII Edición Diplomado de Administración Pública (2016) y en el V Evento de Eficiencia del Sistema Bancario Nacional (2014). Impartió un curso de capacitación a la Dirección de Sistemas de Pago "Compensación de operaciones en Cajeros Automáticos y Terminales de Puntos de Venta" (2015). Participó como ponente en el evento internacional GESTEC 2016, en el Evento Científico Raúl León Torras, donde obtuvo premio y en el evento internacional UCIENCIAS 2016. Tiene dos publicaciones en la *Revista del Banco Central de Cuba* (BCC), una publicación en *Cubaindustrias* y otra en la *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*.

Carlos Alejandro Díaz Schery

Profesor Auxiliar del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Técnicas y Vicedecano de Investigación de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Técnicas de la Universidad de Guantánamo. Estudiante de Doctorado en Gestión Organizacional. Máster en Ingeniería Industrial, mención Gestión de los Recursos Humanos. Ingeniero Industrial. Ha ocupado varios cargos como Jefe de Carrera de Ingeniería Industrial y Jefe de Disciplina de Ingeniería del Factor Humano. Es Miembro de la Asociación de Pedagogos de Cuba, Sociedad Cubana de Matemática y Computación y árbitro de la *Revista Edusol* de la Universidad de Guantánamo. Forma parte

del proyecto "Fuentes renovables de energía para el desarrollo local". Ha tenido una amplia participación y reconocimiento en eventos científicos nacionales e internacionales. Ha desarrollado varias investigaciones relacionados con la evaluación del capital humano con una perspectiva medioambiental, análisis de problemas medio ambientales a través herramientas para la toma de decisiones y procedimiento metodológico para evaluar el impacto de la capacitación de la superación de cuadros y reservas en la Universidad de Guantánamo. Posee más de 10 publicaciones en revistas de impacto. Ha recibido las condecoraciones Reconocimiento del Rector como Mejor Adiestrado (2014), Premio Anual al Resultado Científico del CITMA (2015), Trabajador Joven más Destacado (2014-2015), profesor investigador, Día de la Ciencia (2015), Sello Forjadores del Futuro (2015 y 2017) por su excelencia contribución al acto de los trabajos de diploma de la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad de las Tunas (2016), reconocimiento del Rector como Mejor Tutor de la Universidad de Guantánamo (2107 y 2018), Premio Anual Provincial Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (2019), Premio Nacional de Contabilidad (2019), Premio de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) (2019).

Lourdes Escobedo Almendral

Licenciada en Contabilidad y Finanzas y Máster en Finanzas por la Universidad de La Habana. Profesora de la Facultad de Contabilidad y Finanzas del 2007 al 2015. Profesora colaboradora de la Facultad de Economía. Auditora del Centro Internacional de La Habana del 2011 al 2015. Miembro del Consejo Editorial de la Revista Cubana de Ciencias Económicas *Ekotemas*. Miembro de la Junta Directiva de la Sociedad Cubana de Banca y Finanzas de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Miembro del Proyecto "Fortalecimiento del sistema bancario cubano" del Programa Nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente. Colaboradora desde el 2015 del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana. Ha publicado en revistas de prestigio nacional e internacional y presentado ponencias a eventos internacionales. Coautora del libro E*conomía Cubana: entre cambios y desafíos* coordinado por el Centro de Estudios de la Economía Cubana y editado por el Instituto de Investigación Cultural Juan Marinello en 2018. Obtuvo Premio de la Academia de Ciencias de Cuba en 2019.

Estela Gertrudis Espinosa Martínez

Licenciada en Matemáticas (1976), Investigador Auxiliar (1985), Doctora en Ciencias Económicas (1994) y Profesora Titular de La Universidad de La Habana (2013). Miembro del Tribunal de Categorías Docentes de la Facultad

de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana y Vicepresidenta de su Consejo Científico. Miembro de la Comisión Nacional de Grados Científicos. Participa en el programa de formación doctoral para profesionales de la Educación Superior de Universidades Ecuatorianas. Consultora del Centro Internacional de la Habana S.A. Consultores Asociados. Amplia experiencia profesional sobre la economía cubana, administración de fondos de inversión y administración financiera empresarial, avalada por la publicación de tres libros y numerosos artículos científicos. Sus investigaciones están relacionadas con la administración financiera empresarial, el sistema bancario, riesgos y mercados financieros internacionales, planificación estratégica y cadenas de valor. Premio Raúl León Torras del Consejo Ejecutivo Municipal de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba, Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba del Cerro.

Anisabel Regla Gálvez Fernández

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Máster en Contabilidad Gerencial. Actualmente realiza su doctorado en Ciencias Contables y Financieras sobre "El capital intelectual en la banca comercial cubana". Profesora Auxiliar del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Camagüey. Miembro del claustro docente de la Maestría de Contabilidad Gerencial, certificada de "Excelencia". Ha dirigido tesis de licenciatura y maestrías. Participa en un Proyecto Asociado a un Programa Nacional del CITMA y otros proyectos de la Universidad de Camagüey. Ha participado como ponente en Congresos de reconocido prestigio y tiene cinco publicaciones en revistas indizadas y un capítulo de un libro editado en una universidad mexicana. Árbitro de la revista *Visión Contable*. Ha realizado estancias de intercambio académico en México y España. Es miembro de la Red VLIR en un proyecto sobre internacionalización de la Educación Superior; se desempeña además como metodóloga de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de Camagüey.

Jorge Aquilino González García

Licenciado en Filosofía en la Universidad Estatal de Bielorrusia (1985). Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de La Habana (1999). Diplomado en Banca Comercial, University College, Estocolmo, Suecia (2002). Máster en Administración de Empresas por la Universidad de La Habana (2008). Director de Banca Internacional de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro. Profesor de Logística Dialéctica del Instituto Superior de Pinar del Río (1985-1987). Profesor de Dirección Científica del Centro Superior de Cuadros del Ministerio de la Construcción (1987-1989). Profesor Principal Adjunto de Lógica en el Instituto Superior del Ministerio

del Interior (1987-1989). Especialista de Recursos Humanos en la especialidad de Capacitación de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro (1999-2007). Director de Organización y Procedimientos de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro (2008-2015). Coautor de los libros *Equidad y desarrollo sostenible: oportunidades y desafíos*, editado por la Universidad Veracruzana de México y *El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico*, editado por la Universidad de Santander de España, ambos coordinados por el Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana. Miembro del Proyecto "Fortalecimiento del sistema bancario cubano" del Programa Nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente.

Oscar Luis Hung Pentón

Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Graduado del Diplomado Bank Management Training Programe Cuba desarrollado por la Universidad de Estocolmo y la Universidad de Helsinki en coordinación con el Centro Nacional de Superación Bancaria del Banco Central de Cuba. Máster en Finanzas por la Universidad de La Habana. Presidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba desde 2013. Diputado y Vicepresidente de la Comisión Económica de la Asamblea Nacional de la República de Cuba. Especialista del Sistema Bancario (1987-2013). Director Provincial del Banco Popular de Ahorro (2008-20013). Ha sido condecorado con diversas distinciones a nivel nacional. Ha participado en intercambios académicos especializados en Alemania, España, Italia, Uruguay y Panamá. Actualmente desarrolla estudios científicos en las líneas de investigación: impacto territorial de la banca, educación financiera, desarrollo y cooperativismo, entre otras. Coautor de los libros *Equidad y desarrollo sostenible: oportunidades y desafíos*, editado por la Universidad Veracruzana de México, y *El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico*, editado por la Universidad de Santander de España, ambos coordinados por el Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana. Miembro del Proyecto "Fortalecimiento del sistema bancario cubano" del Programa Nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente.

Mercedes López Marrero

Licenciada en Economía, especialidad Finanzas y Créditos, Universidad de La Habana. Máster en Finanzas (2013). Laboró en el Banco Nacional de Cuba (1978-1994), ocupando responsabilidades en distintos niveles. Presidenta Ejecutiva de la Compañía Fiduciaria (1995-2001). Vicepresidenta del Banco Central de Cuba (2001-2007). Actualmente ocupa el cargo de

Superintendente del Banco Central de Cuba desde agosto de 2007. Ha tomado cursos y seminarios nacionales e internacionales. Realiza actividades docentes e investigativas. Imparte conferencias sobre reestructuración de la banca, fideicomiso en Cuba y experiencia cubana en la evaluación de riesgos nacionales. Participa en eventos nacionales e internacionales: Asamblea Anual de ASBA (2010, 2015 y 2016, Reunión Estratégica de Coordinadores Nacionales de países miembros de GAFILAT (2013-2019). Experta de Cuba ante la Organización de Naciones Unidas (ONU) para atender, con la Contraloría General de la República, la evaluación de Cuba sobre el cumplimiento de la Convención Contra la Corrupción (2013, 2019 y 2020). Coordinadora Nacional de Cuba ante GAFILAT. Conduce la evaluación de Cuba por el GAFI desde 2011. Recibió Diploma Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba por la nominación Premio Nacional Economía (2005) y Reconocimiento por 40 Años en el Sistema Bancario (2019).

David Expósito Martínez

Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Máster en Finanzas. Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Profesor e investigador del Centro de Estudios de Investigaciones Económicas Aplicadas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente. Tutor de tesis de maestría y doctorado. Ha publicado sobre temas relacionados con la administración de riesgos en la actividad bancaria. Investiga en proyectos sobre perfeccionamiento de la gestión económica financiera de entidades agropecuarias en la provincia Santiago de Cuba.

Senia Rodríguez Rodríguez

Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Oriente en Santiago de Cuba (1980-2019), donde ha impartió clases en la disciplina de Finanzas. Obtuvo el título de Licenciada en Economía Política en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana (1980), el título de Máster en Finanzas (2000) y el grado científico de Doctora en Ciencias Económicas (2006). Ha impartido clases en varias universidades en Cuba, así como en la Universidad Técnica Luís Vargas Torres de Esmeraldas en la República de Ecuador. Se ha desempeñado como investigadora en el Proyecto Nacional de Perfeccionamiento de la Banca en Cuba desde su fundación, y como coordinadora de este proyecto en las direcciones provinciales del Banco de Crédito y Comercio y el Banco Popular de Ahorro en la provincia de Santiago de Cuba destacándose por la labor realizada en su función de asesora de estos bancos. Ha publicado monografías, materiales complementarios, artículos y folletos de carácter

docente, en revistas nacionales e internacionales y ha participado en eventos nacionales e internacionales en calidad de ponente durante su fructífera vida laboral obteniendo importantes premios. Ha obtenido reconocimientos por haber resultado Destacada en el Trabajo de Ciencia e Investigación en la Universidad de Oriente, Premio del Rector y Vanguardia Nacional de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) y fue condecorada con medalla por haber cumplido misión internacionalista en la República Popular de Angola, además de diploma de reconocimiento por haber cumplido misión en la República de Venezuela y la Medalla Rafael María de Mendive, entre otros.

Eduardo Mandina Echevarría

Licenciado en Contabilidad y Finanzas (2014). Máster en Finanzas (2019). Amplia experiencia como auditor en la Unidad Central de Auditoria Interna del Consejo de Administración Provincial y la Fiscalía Provincial de la Ciudad de La Habana, avalada por la participación en más de 50 investigaciones. Actualmente se desempeña en la atención de sistema informáticos contables ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales), de inteligencia de negocios en diferentes ramas de la economía. Sus investigaciones están vinculadas al sistema bancario y empresarial, particularmente con los riesgos financieros y los mercados internacionales. Ha participado en diferentes cursos de posgrado en materias contables y financieras, así como en eventos nacionales.

Lazara Denia Muñoz de Armas

Licenciada en Economía (1983). Máster en Finanzas (2001). Tiene 35 años de experiencia como docente en pregrado, cursos de posgrado, maestrías y diplomados. Cumplió misión en la República Popular de Angola impartiendo clases y tutorías en de las disciplinas de Costo y Auditoria. Además, es miembro de la Red de Estudios Bancarios en Cuba. Realiza investigaciones y tutorías en el sistema bancario y empresarial, sobre los temas el riesgo financiero y la inclusión financiera, entre otros, con los cuales ha obtenido premios y reconocimientos científicos, presentando sus resultados en diferentes eventos y ha publicado artículos.

Happy Salas Fuente

Profesor Auxiliar del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo. Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Máster en Gestión Ambiental, mención Impacto. Licenciado en Contabilidad y Finanzas.

Ha ocupado varios cargos como Jefe del Departamento de Contabilidad, Vicedecano Docente, de Universalización y de Investigación y Posgrado. Actualmente se desempeña como coordinador del programa académico de la Maestría en Contabilidad. Es Miembro Permanente del Tribunal Nacional de Grados Científicos de Contabilidad, árbitro de la revista *Ekotemas* de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en La Habana, de la revista *Edusol* de la Universidad de Guantánamo, de la revista *Luz* de la Universidad de Holguín y miembro del Comité Asesor de la revista *Cofin Habana*. Es miembro de la Filial Suroriental de la Academia de Ciencias de Cuba. Forma parte de la cartera de expertos de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) del Ministerio de Educación Superior en Cuba. Pertenece al Nodo Oriental de Medio Ambiente del Ministerio de Educación Superior y al Grupo Provincial y Nacional de Valoración Económica de Bienes y Servicios Ecosistémicos y Daños Ambientales del CITMA. Ha tenido una amplia participación y reconocimiento como ponente y tribunal en eventos y congresos nacionales e internacionales. Ha desarrollado varias investigaciones como jefe de proyectos institucionales e internacionales relacionados con el diseño y fortalecimiento de un sistema de producción agroecológico de cacao en Cuba, el desarrollo comunitario y adaptación basada en manejos ecosistémicos de cuencas hidrográficas en el Parque Nacional Alejandro de Humboldt, y en la creación de capacidades para el perfeccionamiento del vínculo entre el turismo y las comunidades rurales en municipios montañosos de la provincia Guantánamo. Posee más de 30 publicaciones de los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas en revistas de impacto. Ha recibido las condecoraciones: Premio CITMA Provincial (2018, 2015 y 2014), Premio del Rector al Mejor Resultado Económico (2016 y 2018), Visitante Distinguido del municipio de San Jerónimo del Departamento de Baja Verapaz, Guatemala; Reconocimiento por su activa colaboración al trabajo docente-metodológico de CESPANEC otorgado por la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba de Guantánamo, Premio Provincial de Contabilidad, Finanzas y Auditoría Abel Santa María Cuadrado (2015 y 2016), Premio Nacional de Contabilidad, Finanzas y Auditoría Abel Santa María Cuadrado (2018), Sello Forjadores del Futuro (2015) y Tiza de Oro (2014).

Carlos Manuel Souza Viamontes

Licenciado en Economía en la Universidad de Oriente (1985) en la especialidad de Finanzas y Crédito. Trabajó como financista en la Empresa de Cerámica blanca de Las Tunas como parte de su servicio social (1986-1987). Trabaja desde 1987 en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Camagüey y habiendo transitado por Auditor C, Auditor B, Auditor A,

Jefe del Departamento de Auditoría, Subdirector Comercial y Director Provincial desde septiembre del 2006. Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad de Camagüey, donde posee vínculo desde el 14 de noviembre de 1996. Ha impartido durante años docencia de pregrado universitario y posgrado en las maestrías de Administración de Negocios y Contabilidad Gerencial. Profesor de las asignaturas de Instituciones Financieras, Administración Financiera a Corto Plazo, así como Gestión de Empresas Bancarias, Ingeniería Financiera, Administración General, Administración Financiera del Riesgo Empresarial y Sistema Financiero. Ha impartido conferencias en el Banco Popular de Ahorro tanto a dirigentes como a especialistas. Miembro del Consejo Científico Provincial de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba desde octubre del 2002. Dirige un grupo científico con economistas del Banco Popular de Ahorro de Camagüey desde diciembre del 2002. Formó parte del equipo de trabajo del Banco Popular de Ahorro para la adquisición de la Casa Financiera FIMELSA en La Habana desde diciembre del 2003 a abril del 2004. Autor y árbitro de publicaciones científicas en revista de reconocimiento internacional. Miembro del Proyecto "Fortalecimiento del sistema bancario cubano" del Programa Nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente.

Inés Josefina Torres Mora

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Máster en Contabilidad Gerencial y Doctora en Ciencias Contables y Financieras. Profesora Titular Adjunta del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Camagüey. Miembro del claustro docente de la Maestría de Contabilidad Gerencial, certificada de "Excelencia". Ha dirigido tesis de licenciatura y maestrías. Actualmente se encuentra dirigiendo tesis de doctorado. Ha participado como ponente en Congresos de reconocido prestigio y tiene publicaciones en revistas indizadas y arbitrada. Ha realizado estancias de intercambio académico en otros países. Es árbitro de la revista *Retos de la Dirección* y revista *MFP*. Ha sido oponente de defensa de tesis de licenciatura, maestrías y doctorados. Ha recibido reconocimientos por su labor profesional. Se desempeña como Presidenta de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Camagüey.

Katia Zayas Ramos

Licenciada en Contabilidad y Finanzas (2001). Máster en Contabilidad gerencial (2007). Tiene 16 años de experiencia como docente en pregrado, cursos de posgrado, maestrías y diplomados en Cuba y docente de pregrado en la República Popular de Angola. Jefa del Departamento de Ciencias

Económicas de la Universidad de Ciego de Ávila. Miembro de la Red de Estudios Bancarios en Cuba. Realiza diferentes investigaciones, asesorías y tutorías en el sistema bancario y empresarial sobre los temas: el riesgo financiero, la inclusión financiera, la fusión de empresas, entre otros, con los cuales ha obtenido premios y reconocimientos científicos. Ha presentado sus resultados en diferentes eventos y ha publicado diversos artículos en revistas cubanas y extranjeras.

Osdais Iraelio Zuleta Gavilanes

Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Máster en Contabilidad. Auditor Supervisor de la Subdirección de Auditoría del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y Profesor Instructor del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo. En su trayectoria laboral cuenta con 10 años de experiencia en la actividad bancaria, desempeñándose en el área de auditoría, donde ha actuado como Auditor, Jefe de Grupo y Supervisor en algunas de las acciones de control efectuadas a las instituciones bancarias del Banco de Crédito y Comercio en el país, además, ejerce como Profesor Instructor a tiempo parcial en el Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo. Ha tenido una amplia participación y reconocimiento como ponente en eventos nacionales e internacionales. Ha desarrollado investigaciones relacionadas con la integración de las actividades ambientales en el sistema de información contable del Banco de Crédito y Comercio en la Sucursal 8641 de Guantánamo y el análisis financiero en las instituciones bancarias cubanas. Posee publicaciones de los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas en revistas de impacto. Ha recibido las condecoraciones: Premio Provincial de Contabilidad, Finanzas y Auditoría Abel Santa María Cuadrado (2018 y 2019) y Premio Nacional de Contabilidad, Finanzas y Auditoría Abel Santa María Cuadrado (2018), Reconocimiento Especial por la Activa Participación en los Eventos Regionales, Auditor Destacado en la XIII Comprobación Nacional al Control Interno (2018), Mejor Auditor del Sistema de Auditoría (2018) y del departamento en el 2019, por los Aportes realizados a desarrollo de las Empresas del Territorio, Graduado con Tesis de Mayor Impacto, Mejor Graduado de la primera edición de la Maestría en Contabilidad, entre otras.

LA BANCA COMERCIAL CUBANA: PROPUESTAS DE DESARROLLO

El sistema bancario ejerce un impacto significativo en el desarrollo próspero y sostenible de un país y en el bienestar de la población. La acción de la banca, a través de sus funciones de apoyo a las transacciones comerciales y financieras, la canalización del ahorro hacia la inversión, la financiación a los actores económicos, la contribución a los equilibrios macroeconómicos, la influencia sobre la eficiencia, el respaldo a la equidad social y los incentivos al cuidado del medio ambiente, está presente en todos los ejes estratégicos del país.

Los retos actuales de la banca cubana se acrecientan a la luz del perfeccionamiento del modelo económico y social de la nación, los desafíos del entorno internacional y las incidencias futuras de la pandemia de la COVID-19.

La obra *La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo* contiene los principales resultados de investigación de un grupo de académicos de diferentes universidades del país, funcionarios de varias instituciones bancarias y directivos de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, unidos en un propósito común: fundamentar propuestas para el fortalecimiento del sistema bancario cubano.

Tanto la argumentación conceptual de las diferentes temáticas como las propuestas de innovación, de incuestionable aporte científico, ofrecen a los decisores de políticas importantes contribuciones a considerar en la toma de decisiones y a los demás lectores una fuente valiosa para el conocimiento de la banca cubana y las futuras investigaciones.

Asociación Nacional
de Economistas y Contadores
de Cuba
ANEC

Editorial Universitaria
FÉLIX VARELA

7 789590 723940