

Revista del Banco Central de Cuba



Año 14 No.3 Julio/Septiembre
2011

Sumario

Análisis

[Bloqueo a Cuba perjudica labores bancarias](#)

Dirección de Estudios Económicos y Financieros

[La actividad de la CIA contra las finanzas
externas de Cuba](#)

Exclusivo para la Revista del BCC

Mundo Financiero

[Administración de riesgo cambiario, ¿signatura
pendiente?](#)

Lic Aldo Victoria Serpa

Acontecer

[Un golpe donde más les dolió: el bolsillo](#)

MsC. María Isabel Morales Córdova

Técnica bancaria

[Estrategia de comunicación: herramienta para el fortalecimiento de la
gestión bancaria/](#)

Lic. Carlos Alberto Dieguez León

[¿Reputación financiera de empresas cubanas?](#)

Dr. Carlos Manuel Souza Viamontes

[Enfoque hacia la estabilidad: Supervisión Basada en Riesgos](#)

Lic. Mercedes López Marrero y Dr. Alejandro F. Bermúdez Rivacoba

Comité Editorial: Ana Rosa Sardiñas, Yamile Berra, Marlié León, Aracelis Cejas, Katerine Aliño, Adolfo Cossío, Marta Lussón, Michelle Abdo, Gustavo Roca, Mercedes García, Benigno Regueira, Mario Hernández y Guillermo Gil.

Editora y webmaster: María Isabel Morales Cordova. maribel@bc.gov.cu

Revisión y corrección de estilo: Carmen Alling García. carmen@bc.gov.cu

Coordinadores: Margarita Serrano, Banco Popular de Ahorro; Jorge Luis Rey, Banco de Crédito y Comercio; Yelegni Fernández, Banco Metropolitano; Niurka Torriente, Banco Exterior de Cuba; Beatriz Ortega, CADECA e Ileana Brito, Banco de Inversiones.

Diseño: Ariel Rodríguez Pérez. Encuéntrenos en Internet: www.bc.gov.cu.

Publicación a cargo del Centro de Información Bancaria y Económica (CIBE).

Las opiniones expuestas en los artículos de esta revista son exclusiva responsabilidad de los especialistas que los firman. El Banco Central de Cuba no se identifica necesariamente con el criterio de los autores. Los artículos pueden ser reproducidos, citando la fuente.

Estrategia de comunicación: herramienta para el fortalecimiento de la gestión bancaria

Lic. Carlos Alberto Dieguez León*

El mundo está cambiando y nuestro organismo, por supuesto, debe ir concienciando que tiene que cambiar también.

Las organizaciones necesitan de la comunicación como elemento básico para la subsistencia. Mejor aún, requieren una correcta relación con sus públicos y esta se logra cuando realmente se integran a través de una adecuada política y una orgánica, sistémica y sinérgica estrategia de comunicación.

Por supuesto, como cambia el mundo empresarial, debe cambiar también el directivo o gerente, quien debe parecer más un relacionista público que comunica y motiva, que un jefe tradicional que manda y supervisa.



Para comprender con claridad el objeto del presente artículo, es necesario preestablecer algunos aspectos de carácter conceptual, sobre los cuales basamos nuestra producción de conocimientos en temas comunicacionales.

Comunicación: Es el proceso planificado encaminado a estimular a las personas a adoptar nuevos comportamientos o motivaciones; este se desarrolla sobre la base de la inquietud de los individuos para transmitir, decodificar y comprender un mensaje. Esta comunicación debe propiciar el diálogo, el entendimiento y la convivencia.

Imagen: Se torna como el retrato de la misma organización, según sea percibida por los públicos objetivos. Es la percepción de los públicos antes, durante y después de su visita a la organización.

Identidad: Engloba los aspectos cualitativos perceptibles, tangibles o no, que distinguen su entidad de los demás similares. Es la forma en que la empresa se presenta a sus públicos.

Publicidad: Es la ciencia que estudia y enseña las distintas formas de dar a conocer a los comunicadores la existencia y la utilidad de productos y servicios que se ponen a su disposición.

Es un sistema de comunicación que relaciona a productores o prestatarios con los beneficiarios o consumidores, a través de los medios de comunicación masiva en diversos soportes y tecnologías, cuyo fin es crear, modificar o reforzar conocimientos, deseos, creencias y actitudes en los beneficiarios hacia determinados productos, servicios, instituciones e individuos.

Marketing: Conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto o servicio entre los diferentes clientes o consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del

consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son estas, se utilizan los conocimientos del marketing.

Al principio, el marketing se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien, y solo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre estas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

Relaciones públicas: Función directiva que crea, desarrolla y pone en práctica políticas y programas destinados a influenciar a la opinión pública o estimular la reacción pública respecto a una idea, un producto o una organización. El campo de actuación de las relaciones públicas ha ido ganando importancia en el terreno económico, social y político de muchos países.

Dentro de las relaciones públicas se incluyen la publicidad, las actividades de promoción y las relaciones con la prensa. Es la disciplina mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y la actitud del público, y se lleva a cabo una acción planificada, sistémica y continua, basada en el interés de la comunidad y destinada a mantener una afinidad y comprensión provechosa con el público.

La comunicación institucional: Es aquella que se realiza de modo organizado por una institución, y está dirigida a las personas y grupos del entorno social donde se realiza su actividad. Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, dándose a conocer socialmente y proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

Principales características de la comunicación institucional u organizacional

1. Está relacionada con el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, pero va más allá de las funciones realizadas por ellas, porque busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan.
2. Tiene un carácter dialógico; busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos.
3. No puede separarse de la identidad y la imagen de una institución y sus valores, del modo de comunicar.
4. Mediante esta, las instituciones se hacen responsables de sus acciones ante la sociedad, y su comunicación debe tener muy en cuenta esa responsabilidad.
5. En la comunicación institucional existen tres posibles imágenes, que no siempre coinciden en la comunicación de una institución: la autoimagen (imagen que se desea dar), la imagen intencional (imagen real de la institución) y la imagen pública (imagen que se desea sea percibida). Una buena comunicación institucional busca la armonía entre las tres imágenes, procurando que se identifiquen, y evitando que la imagen que se comunica no corresponda con la realidad, o que la institución sea percibida de un modo equívoco y que la percepción no coincida con la realidad.
6. La comunicación institucional no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa. Hay un tipo de comunicación institucional formal, que es la que realizan quienes han sido oficialmente designados para ello. Hay otro tipo de comunicación que es informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder, ya que, aunque no estén investidos de autoridad, son percibidos como parte representativa de la organización. Todo acto realizado por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional.
7. La comunicación institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean externos o internos.

De estas definiciones se desprende que tanto el marketing, como la publicidad, la identidad e imagen corporativa y las relaciones públicas, forman parte de la comunicación de una institución, al igual que otro tipo de relaciones que tiene la misma en el entorno social o microentorno donde actúa.

Desde la década de los ochenta, las tres se han empleado de modo conjunto por innumerables organizaciones –hoy triunfadoras– para transmitir mensajes a públicos determinados.

Otro aspecto a tener en cuenta es que este éxito de la organización debe estar sustentado sobre una base general –pero intrínseca– de una formación adecuada de la cultura organizacional.

Debemos incluir también la implementación de estas estrategias, la primacía de la comunicación de nuestra identidad como paso muy importante en la comunicación y el establecimiento de este sistema.

La identidad de la organización como el conjunto de rasgos que la caracterizan o distinguen y la diferencian de otras de similar o distinta categoría.

El concepto de identidad corporativa surge del diagnóstico de los atributos esenciales de la organización y sus aspiraciones de superación posible. Es verdad presente y meta futura. Lo que ella es y lo que se propone ser. Realidad y símbolo. El núcleo sustantivo de su mensaje a todos.

Tal concepto da respuesta a la pregunta: ¿Qué comunicar?... Debemos comunicar la identidad de nuestra organización, los atributos de sus servicios, entre otros.

Las formas de hacerlo se deben basar en tres soportes principales: el comportamiento organizacional o corporativo, el diseño corporativo o presentación visual, y la comunicación corporativa u organizacional.

Una adecuada gestión de identidad supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los miembros de la organización, en un mismo sentido, y a una sola voz, desde el máximo dirigente hasta la recepcionista, personal de seguridad y otros de servicios. Además, se expresa en una ética común y en un mismo sentimiento sobre la historia y tradiciones del organismo o institución: un compromiso y un concepto único sobre la calidad del servicio, y lo que cada cual aporta a ello en su sentido de totalidad, además de un estilo distintivo para comunicarse con los beneficiarios (públicos).

Algunas consideraciones sobre las acciones y técnicas en las que se puede apoyar la gestión institucional en el desarrollo o establecimiento del sistema

Es necesario abordar un conjunto de acciones que debe realizar la entidad para comunicarse por medios publicitarios y desarrollar sus relaciones públicas con otras instituciones u organismos, así como con sus públicos externos y trabajadores (públicos internos).

La presencia en ferias y exposiciones, la participación en eventos y concursos, la realización de actividades que involucren a los públicos a los que se sirve, a otras organizaciones, a personalidades de reconocimiento social, por ejemplo, la realización de jornadas de puertas abiertas, la participación en actividades culturales o deportivas de impacto, ocupan en este ámbito un lugar fundamental, al igual que sus relaciones con los medios de comunicación masiva, que aún presentes en nuestro territorio no se utilizan para bien propio.

El diseño acertado de campañas de relaciones públicas transitorias y permanentes exige un adecuado dominio de las técnicas de comunicación. El éxito operacional se decide por una buena gestión de relaciones públicas, generadora de una imagen de prestigio, acreditada y familiar.

De igual modo, cabe subrayar la necesidad de una correcta política de comunicación hacia los propios miembros de la organización. El sistema de estimulaciones, las actividades políticas, sindicales y familiares bien organizadas, la creación y transmisión de tradiciones de las personas con más experiencia a los más jóvenes, y el necesario trato respetuoso, diáfano, dialógico, multidireccional, personal y amistoso entre los ejecutivos o líderes, entre los empleados simples o colaboradores y de unos con otros, junto a otras acciones, deben formar parte de esa política. También se debe tener en cuenta el reconocimiento a los que más se des-taquen y el fomento constante del orgullo individual y colectivo por los éxitos de la entidad.

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la organización, si se orienta estratégicamente, puede contribuir a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización, si se involucra activamente a todos los trabajadores en el cumplimiento de las metas, fines y normas de la entidad, ya que el hecho de que el trabajador tenga bien definidos los objetivos asignados, los valores de la organización y las presunciones básicas de esta, le ayudará a participar en la realización de los mismos; servirá también para proyectar una imagen positiva de la organización, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y en las mentes de los públicos que se sirve.

Todos estos propósitos solo se logran creando una cultura de comunicación dentro de la organización, y esta cultura se logra progresivamente mediante una acción persuasiva, a través del diálogo, la confianza que se crea y no se inventa, y del entendimiento; y esta se gana con el buen hacer de un especialista en temas de comunicación. Cabe recordar que no hay posibilidad de alcanzar una comunicación externa fluida y adecuada con los públicos, si no existen vías de comunicación interna que estén bien definidas por la propia organización y que involucren a todos, con el objetivo de motivar, integrar y desarrollar valores comunes entre todos los trabajadores o público interno de la organización.

Efecto de la implementación de estrategias de comunicación en lo económico y social

Debido a que muchas empresas utilizan una u otra forma de comunicación, casi todo el mundo ve o escucha anuncios a diario.

Según los grandes empresarios, numerosos economistas y expertos, la comunicación como sistema también desempeña un papel preponderante en el desarrollo y la eficiencia de una organización.

Existe, al menos, un estudio a escala mundial sobre los gastos de cada país en comunicación, y en él se demuestra que existe una correlación directa entre esta y el nivel de vida, lo que refrenda la teoría anterior.

La implementación de una correcta política comunicacional con y hacia los públicos objetivos, debe hacer que esta se convierta en una aceptación e identificación de estos con la organización, propiciando acercamiento, reconocimiento, confianza y credibilidad; propicia además, un tipo de publicidad no pagada, que acercaría otra parte del mercado potencial para utilizar los servicios de nuestra institución, lo cual presupone mayores beneficios y más eficiencia en su gestión.

Reglamentación

Por supuesto, toda implementación de un sistema comunicacional debe tener implícita una serie de restricciones, con el objetivo de evitar los intrusismos en la comunicación institucional (la no revelación de información sensible, comprometedor; en nuestro caso específico, las relacionadas con el secreto bancario y otras que necesaria o convenientemente no se deban informar, anunciar o divulgar). Esto significa que se deben establecer o elaborar reglamentos específicos, donde se definan códigos éticos y deontológicos sobre el diseño y establecimiento de los programas de actuación en la comunicación social.

De la correcta y meticulosa aplicación de los reglamentos sobre la vida comunicacional de la institución, dependen la percepción de los públicos y su actuar en consonancia con nuestros objetivos.

Un sistema de comunicación institucional u organizacional bancario debe:

- Posibilitar el desarrollo de múltiples expresiones del saber.
- Definir e implementar la imagen institucional, a fin de proyectar el quehacer bancario mediante el uso racional y creativo de los medios, y la participación de los diferentes miembros de la organización en su producción.
- Fomentar una cultura de comunicación institucional como actividad articuladora que promueva la implementación coherente y racional de los procesos y sus respectivos medios.
- Establecer las condiciones que posibiliten que los medios de comunicación registren de manera integral y profunda el quehacer bancario y su influencia e impacto en el desarrollo institucional y social.

Conclusiones

En la actualidad, ya no basta con ofrecer productos y servicios con calidad, es necesario comunicar, por lo que estamos llamados a convertir a cada uno de nuestros trabajadores en agentes de Relaciones Públicas, que sepan comunicar y dar respuesta, mediante un sistema previamente diseñado e implementado, a lo que los públicos solicitan, con el fin de generar credibilidad y confianza necesaria.

En este sentido, la efectividad solo es alcanzable con la colaboración de todo el personal, a partir de su motivación y conciencia sobre la importancia de que el organismo obtenga resultados exitosos, por lo que cada trabajador debe conocer la finalidad, los objetivos y los elementos fundamentales o básicos de un sistema comunicacional y su estrategia.

Teniendo en cuenta la necesaria información a los públicos internos y externos, reales y potenciales a los que se sirve, las organizaciones de nuestro sistema fortalecerían su autoimagen, su imagen intencional y su imagen pública, si deciden implementar estrategias de comunicación con el fin supremo de perfeccionar de manera lógica su gestión, con énfasis en acciones comunicacionales mediante las distintas técnicas diseñadas para ello, incrementando estas de forma gradual, mediante soportes publicitarios físicamente atractivos, enmarcados en la persuasión y la propia cultura de los públicos a los que se sirve y se pretende servir.

Todo lo planteado hasta aquí evidencia la importancia de las estrategias de comunicación de toda organización en cualquier ámbito de la vida social; estrategias que guíen las relaciones entre la institución y sus públicos, líderes y colaboradores, y que establezcan claramente las diferencias entre su gestión de comunicación (permanente) y el programa de acciones promocionales ocasionales en torno al lanzamiento de servicios, jornadas, campañas u otros objetos de su quehacer a corto plazo.

La necesidad de crear sistemas comunicacionales sustentados en un trabajo estratégico para robustecer la información a los públicos

a los que se pretende servir, y se sirve; así como de establecer una comunicación sistemática, sistémica y orgánica en los públicos internos, se acentúa más en la contemporaneidad, donde las organizaciones necesariamente deben ser más competitivas en la satisfacción del mercado. Por todo ello se infiere de forma clara lo perentorio del establecimiento e implementación de un sistema comunicacional con papel protagónico dentro de la gestión de la organización bancaria.

Bibliografía

1. *Colectivo de autores. Manual de Relaciones Públicas. Ed. Félix Varela. La Habana, 2005.*
2. *(Compiladora) Saladrigas Medina, Hilda: Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Ed. Félix Varela. La Habana, 2005.*
3. *García Toirac, Yanet; Muñoz Kiel, Rosa: Selección de lecturas sobre fundamentos de Publicidad. Ed. Félix Varela. La Habana 2005.*
4. *Kotler P.: Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomos I y II. La Habana. Ediciones ENPES, 1996.*
5. *Martín Fernández, Consuelo; Díaz Fernández, Marta: Psicología social y vida cotidiana. Comunicación, propaganda y publicidad. Ed. Félix Varela. La Habana, 2004.*
6. *Portal Moreno, Rayza; Recio Silva, Milena: Comunicación y comunidad. Ed. Félix Varela. La Habana, 2003.*
7. *Relaciones Públicas. Curso Básico. Santiago de Cuba, 2002.*
8. *Revista Mercado, del Centro para la Promoción de las Exportaciones en Cuba. Año 5. No. 21. Abril-junio del 2001.*
9. *Sitio web: www.felafacs.org.ar. Comunicación.org. XII Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social.*

*** Jefe del Departamento de Caja Sucursal 7601, Granma**

[Subir](#)

[Sumario](#)

¿Reputación financiera de empresas cubanas?

Dr. Carlos Manuel Souza Viamontes*

Quizás hoy más que nunca, de los economistas cubanos, de los llamados administradores financieros o de los técnicos que de una u otra forma practican la gerencia de las finanzas, se requiera una actuación deslindada de la tradición contemporánea sobre el manejo de los recursos financieros, para adoptar responsablemente decisiones que contribuyan a su mejor uso.

La literatura internacional en materia económica y financiera es amplia en temas tan socorridos como los cobros y pagos. Es también extensa la información nacional en este sentido.

Muchas han sido las investigaciones que se han realizado sobre los cobros y pagos, por lo que no se pretende agotar un aspecto tan abarcador y complejo, pero sí abordar con espíritu crítico el problema actual y proponer las acciones a efectuar para darle un mejor rumbo a esta situación.

Si se repasa la amplia creación referente a instrucciones, boletines, informes, resoluciones y muchos más instrumentos elaborados por la autoridad monetaria de Cuba, el Banco Central, así como por otras instituciones y especialistas de diferente procedencia, con relación al problema que constituyen los incobros y los impagos, fundamentalmente entre entidades, se atesora un volumen no despreciable.

El asunto va más allá de la norma.

En no pocos casos, al abordarse el problema existente en el país, relacionado con la actividad de los cobros y los pagos, se enfoca por muchas personas como una situación que debe resolver el banco, resultando oportuno el criterio de que "... cada institución del país asuma independientemente la rectoría y el ejercicio de las funciones y facultades que legalmente le corresponden, y no desvirtuar las de la actividad bancaria que, en la materia de que se trata, es fundamentalmente proveer medios y procedimientos de pagos ágiles y seguros".

En correspondencia con lo anterior, se necesita que los empresarios asuman en la práctica la responsabilidad expresa que le corresponde en esta materia.

Cuando en una entidad no se profundiza en su Consejo de Dirección sobre aquellos aspectos de índole económica —como son: analizar cada partida del Balance General relacionado con el negocio empresarial, con vistas a buscar posibilidades de mercado y por tanto, mejorar su estado de resultado en correspondencia con su objeto social; evaluar los indicadores financieros tales como la razón de liquidez, de solvencia, endeudamiento, los ciclos de cobros y pagos, así como efectuar un plan de medidas para que los mismos se comporten dentro del rango aceptable para su ministerio— sin dudas, se pierde el escenario propicio para que, en equipo, se puedan encausar las acciones necesarias, con el objetivo de obtener un mejor resultado económico y financiero.

Se trata no de lograr solo que el área económica lo exponga, sino de que se efectúe con profundidad un análisis consciente, comenzando por las personas que toman las más trascendentales decisiones en la empresa.

Alcanzar un buen resultado productivo o de servicio es bueno, pero también lo es obtenerlo desde el punto de vista financiero.

Es oportuno tener en cuenta un planteamiento de Fidel Castro, cuando el 26 de agosto de 1966 expresó "... y para ser dirigente no basta tener vocación de revolucionario, no basta tener pasión de revolucionario, no basta tener sangre de

revolucionario. Habrá que poseer también una profunda preparación, un profundo conocimiento de los problemas económicos, de los procesos técnicos de producción, porque en una sociedad capitalista burguesa, un político puede ser cualquiera (...). Pero en el socialismo, en el sistema socialista, los dirigentes, los cuadros, tienen que ser los principales impulsores de los procesos de producción, del desarrollo de la economía, tienen que ocuparse, muy seriamente, de los problemas económicos. Un cuadro revolucionario en el socialismo no puede ser un ignorante de la economía, ni de los procesos de producción en la agricultura y en la industria”.

Es conocido que muchos empresarios no poseen perfil económico en su formación profesional, al ser graduados de otras carreras, y han asumido esa responsabilidad por sus méritos y cualidades personales. Esto puede limitar el análisis y seguimiento de los indicadores económicos, de la calidad del Balance General, de la permanencia de partidas que deben estar transitoriamente en determinada cuenta y se encuentran contabilizadas por mucho tiempo. Entonces, es posible que no se administre eficientemente el flujo de efectivo de la entidad, ya que quien toma las principales decisiones no tiene en cuenta el mismo, y esto, en alguna medida, también influya en la constante emisión de cheques sin fondos.

La autoridad principal de la empresa, de ninguna forma debe estar desligada de la situación económica, ni dejar esas decisiones al jefe económico, ya que, en definitiva, el primero es el máximo responsable de la situación de la entidad. Por tanto, su conocimiento y correcta evaluación le permitirán tomar decisiones acertadas.

El éxito de esa actividad no se debe medir en que haya recibido cursos, seminarios, etcétera. La garantía está en saber interpretar los estados financieros; conocer los detalles de las contrataciones y el aseguramiento financiero para respaldar lo que se suscribe; estudiar el mercado objetivo, la clasificación de la clientela y los proveedores hasta donde sea posible; evaluar los indicadores financieros y profundizar el análisis en las sesiones de sus consejos de dirección, dándole a su equipo de dirección las herramientas para encaminar la empresa hacia la vía correcta y permitirle al resto de los ejecutivos aportar sus experiencias.

En la obtención de buenos resultados económicos influye de manera activa el capital humano de la empresa, cuyo activo intangible puede o no distinguir la entidad. Al aporte de todos los trabajadores en los resultados de una determinada empresa, deben contribuir el análisis de los presupuestos de que dispone la entidad y la valoración mensual de los planes de producción y servicios, lo cual es también un escenario, si se prepara y enfoca adecuadamente, para enriquecer la actividad principal con la participación colectiva.

Asimismo, es aconsejable un análisis casuístico “de hombre a hombre” sobre la efectividad del capital humano, sobre todo, aquellos que laboran de forma indirecta en la prestación de servicios o la producción, según el caso. Es necesario que las personas en plantilla, y puntualmente las de las áreas económicas, desempeñen una actividad efectiva y profunda, donde en todo momento esté presente la reputación financiera de su entidad, o sea, no permitir el descrédito de esa empresa.

Si se acepta por reputación lo relacionado con la fama, nombre, ser sinónimo de consideración, gloria, notoriedad, popularidad y renombre, entonces hoy más que nunca, cuando se ha debatido en el país por toda la sociedad el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social, publicado el 1ro de noviembre de 2010, y después de haberse conciliado con los organismos correspondientes y mostrarse el resultado final del análisis realizado durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, efectuado en abril de 2011, es imprescindible lograr que se encaminen los esfuerzos a la obtención de una empresa con los atributos mencionados anteriormente, debiendo comenzar por la correspondencia entre la letra de los contratos interempresariales que se suscriben y el cumplimiento de lo acordado por las partes.

Se refiere a que si el contrato establece que los pagos se realizarán en un término de 30 días naturales, no se exija la presentación del cheque para recibir la mercancía, ya que la preocupación y ocupación de ese aparato económico y comercial deben extenderse a crear la liquidez y solvencia necesaria para poder ofrecer los créditos comerciales en correspondencia, precisamente, con la reputación ganada por el cliente y de esa segmentación que puede hacer. La entidad vendedora también contribuye a que cada cliente mantenga una condición: suficiente credibilidad como para disfrutar de esa deferencia.

Haciendo mención a algunos aspectos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, a tono con el tema tratado se pueden citar los siguientes:

- a) Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos. (Lineamiento 7)

Entre las fortalezas que se deben lograr en el sistema empresarial cubano, a criterio del autor, está precisamente la financiera. La preocupación por el rendimiento de los activos, la depuración del Balance General en todas sus cuentas, el análisis y mejoría constante de cada indicador financiero dentro del rango permisible de acuerdo con el sector, etcétera.

- b) El perfeccionamiento empresarial se integrará a las políticas del modelo económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas. (Lineamiento 15)

La decisión de que las empresas en perfeccionamiento estén insertadas en las nuevas proyecciones en que el país se encamina, permite que se sigan incorporando entidades, lo cual requerirá que en cada colectivo se impregne el suficiente entusiasmo para que cotidianamente se busquen las vías para mejorar la eficiencia económica y financiera. Ello repercutirá positivamente en la sociedad cubana.

- c) Las empresas y las cooperativas pagarán a los consejos de la administración municipal donde operan sus establecimientos, un tributo territorial, definido centralmente, teniendo en cuenta las particularidades de cada municipio, para contribuir a su desarrollo. (Lineamiento 21)

La presencia de entidades en cada municipio permitirá el aporte a proyectos de sustentabilidad y desarrollo local para lograr un avance armónico en el país, frenar la emigración hacia las grandes ciudades y, por tanto, alcanzar el adecuado equilibrio por regiones. Para ello es necesaria la sustentabilidad financiera de las empresas en cada localidad, o sea, su correcta administración y rendimiento de sus activos. Habrá entonces una atención más expectante de las autoridades locales hacia los resultados de las mismas. Además, este lineamiento incorpora las cooperativas al pago del tributo como unidades generadoras de fondos.

- d) Incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, para lo cual se deberá dar solución a todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación; crear una real vocación exportadora a todos los niveles y fundamentar, con estudios de mercado objetivos y actualizados, las decisiones más importantes y estratégicas. (Lineamiento 76)

La necesidad de producir de forma planificada, con proyectos viables y sustentables, con el esfuerzo diario y eficiente de los trabajadores, constituye hoy y en el futuro una prioridad para satisfacer necesidades del consumo interno, logrando, a su vez, en cada entidad la vocación exportadora, lo que significa producir a tiempo con la calidad, variedad, costo y embalaje adecuados, ya que ello ayudaría a enfrentar las obligaciones que se contraigan con el exterior.

Los bancos pueden y deben brindar un papel activo en el financiamiento de proyectos que estimulen la producción en general, por lo que se considera necesario que las entidades cubanas obtengan la reputación financiera suficiente, que abarca un amplio espectro en este campo, y ello permitirá la correcta utilización del dinero en la economía interna, que implicará un impacto en las relaciones financieras con el exterior.

En correspondencia con ello, también el autor considera importante que los equipos de dirección de las empresas conozcan los precios de producciones similares en el mercado internacional, para valorar la competitividad y posibilidades de penetrar determinado espacio con sus productos.

Asimismo, en la medida en que se descentralice la actividad económica y se obtengan financiamientos externos, se necesita que se conozcan los diferentes instrumentos del mercado de derivados financieros, como son las opciones, los futuros, los swaps, los forward y los FRAs, entre otros, para cubrir el riesgo de fluctuación adversa de los tipos de intereses flotantes, al obtenerse los referidos financiamientos.

También es importante que se conozca la implicación de la fluctuación de los tipos de cambio en su estado de resultado y, por tanto, la necesidad de que se utilicen en esos casos los instrumentos derivados para cubrir los mismos y no mantenerse como espectador pasivo ante la fluctuación del mercado.

Además, en cada territorio la banca debe estar en condiciones de canalizar estos tipos de operaciones de cobertura para contribuir a una economía más sana.

El logro de los aspectos tratados anteriormente, contribuirá a que las empresas cubanas obtengan un mejor resultado económico y financiero, a cuyo empeño han sido convocadas.

Existen otros lineamientos que están en correspondencia con los análisis que se han efectuado en este trabajo, los cuales se deben enriquecer con la actuación diaria de los agentes económicos cubanos.

En correspondencia con la necesidad de actuar con seriedad ante los acreedores, el incumplimiento de los compromisos financieros internacionales, a criterio del autor, no debe permitirse. Para ello, debe borrarse cualquier tradición de no honrar las obligaciones, y en lo adelante lograr el fiel cumplimiento de los mismos aun cuando queden las huellas de la situación reciente por la que ha atravesado el país, debido al recrudecimiento del bloqueo de los Estados Unidos de América contra Cuba, y de los cambios ocurridos en el campo socialista desde hace unos años.

Presentar ante el mercado en el mundo el riesgo de impago a un acreedor, pudiera considerarse un acto de quiebra y existiría la posibilidad de que los proveedores desistieran de continuar allí sus negocios. Pero la práctica de no honrar las obligaciones también debe eliminarse rotundamente en el entorno nacional.

En la actualidad, hasta un especialista, a nombre de una entidad, se puede tomar la atribución de demorar un pago, o lo que es peor, no pagar a su acreedor en la economía interna, y se mantienen las mismas prerrogativas para esos administradores financieros. Esta conducta se debe erradicar con el rigor que las actuales circunstancias demandan, y así perfeccionar también el sistema de pago hacia el exterior, con una adecuada administración financiera.

En la conciencia de cada empresario y trabajador cubano debe estar claro que sin la exportación de producciones nacionales y de servicios no sería posible salir de la situación económica y financiera actual. El autor considera que en cada municipio debe existir un proyecto y sistematizarse el seguimiento de aquellos renglones posibles a exportar.

Debe identificarse el renglón; confeccionarse la carpeta con la documentación necesaria; garantizarse el aseguramiento material y financiero, así como la mano de obra; lograrse un embalaje en correspondencia con las exigencias internacionales, tanto de presentación como de calidad, y conocer sus precios en el mercado internacional con vistas a abaratar costos y ser además competitivos. Es necesario trabajar con rigor en esa dirección y aportar en la práctica ese esfuerzo.

La forma de actuar de algunas personas de las áreas económicas para beneficio de la economía cubana, debe cambiar en el marco de la actualización del Modelo Económico. Para ello debe ajustarse la plantilla a lo estrictamente necesario y poner en su justo valor el significado de cada peso utilizado, con responsabilidad. De ahí que debe existir un factor vinculante de retribución y resultado financiero.

Es necesario procesar la nómina, por ejemplo, pero también es imprescindible que se garantice la fuerza de trabajo en una obra constructiva en momentos de fluctuación de albañiles, carpinteros, plomeros, etcétera. Un papel importante deben jugar la atención de ese personal y la debida estimulación, que no tiene que ser totalmente material.

Los economistas cubanos deben tener clara la necesidad de elevar la eficiencia económica, que incluye en su conjunto todos los aspectos de la entidad. Ello permitiría tomar decisiones macroeconómicas que propicien a sus integrantes una mejor forma de retribución y, por tanto, de satisfacción de sus niveles de vida. Los economistas cubanos deben trabajar con vistas a lograr una disciplina financiera tanto en la economía interna, como hacia el exterior, con o sin centralización de los recursos.

El resultado debe lograrse de forma consciente, buscando en cada oportunidad la eficiencia financiera, y no como resultado de controles externos o análisis constantes de otras autoridades.

Si hoy la principal batalla es la económica, no debiera ni un solo empresario desligarse de la búsqueda de la eficiencia financiera en su amplio espectro, ni actuar con la inercia que en alguna medida se ha manifestado, influenciado por

coyunturas económicas y por prácticas inadecuadas de conducción de tareas y manejo de recursos financieros. Para ello, deben planificarse los fondos necesarios y someterse a la aprobación para satisfacer ese empeño.

Sería conveniente analizar la posibilidad de incorporar en las condiciones actuales un órgano conciliatorio que disponga de ejecutividad, con vistas a solucionar las discrepancias contractuales o los conflictos generados en la ejecución de los contratos.

En todas las áreas de las entidades es necesario mantener un seguimiento de la actividad de cada cual, mediante los mecanismos de evaluación establecidos.

En no pocos casos, cuando se realizan análisis de los incobros e impagos, se enfatiza en la necesidad, de no pocas personas, de capacitarse para encaminar una mejor gestión en este sentido, ya sea mediante un seminario, un taller u otra actividad similar. La posible solución el autor no la enmarca en esas acciones propiamente, aunque, por supuesto, estas contribuyen al logro de un mejor resultado, pero no es lo definitivo. No lo aprecia tampoco en la necesidad absoluta de elevar el nivel profesional de las personas involucradas en estas actividades, sino en un fenómeno en el que se debe trabajar en lo adelante y que debe coexistir con la actualización del modelo económico cubano en marcha, y que es precisamente lograr la actuación adecuada de administración financiera para obtener la eficiencia requerida.

En cualquier análisis que se haga del más variado indicador presente en la economía cubana, no deben dejarse de tener en cuenta aspectos que atentan contra su desenvolvimiento y que no todos los países lo presentan: la existencia de un permanente bloqueo económico que abarca todas las esferas y que no tiene precedente en la historia de la humanidad; la deuda externa del país, que pese a los esfuerzos de Cuba en honrarla y a la seriedad con que se trata este asunto, sin dudas, tiene una repercusión importante; la crisis económica mundial, que arrastra tras de sí a todos los países de los que no escapa la isla; la pérdida del poder adquisitivo de la moneda nacional, trayendo consigo el desestímulo al trabajo; y por otra parte, la elevada cantidad de trabajadores que de forma indirecta laboran en diferentes entidades, a cuyo fenómeno se le brinda permanente atención por las autoridades del país.

El hecho de coexistir diferentes monedas en las relaciones financieras en Cuba, también ha creado desconcierto en no pocos administradores financieros, y no siempre se ha analizado con la misma agudeza el empleo y el posible rendimiento del peso cubano (CUP), como con el peso convertible cubano (CUC).

Es cierto que Cuba ha atravesado por múltiples dificultades, acentuadas por períodos de años en diferentes décadas después del triunfo revolucionario de enero de 1959, durante los cuales se han tomado decisiones de centralizar recursos; otras veces se han descentralizado, y no se han aprovechado en todas sus posibilidades —a criterio del autor— esas oportunidades, pero es preocupante que algunos administradores financieros sean indiferentes ante la reputación financiera que pueda tener la entidad en que laboran.

Por tanto, se impone la necesidad inmediata de estar a tono con los cambios y el esfuerzo que deben hacer los administradores financieros para borrar de la actuación cotidiana la ineficiencia financiera, y que nuestro peso, o el nombre que adopte cuando se decida resolver la dualidad actual [pesos cubanos (CUP) y peso cubano convertible (CUC)], sea correctamente utilizado por los aparatos económicos de cualquier entidad.

Bibliografía

1. *Cobros y pagos. Informe sobre la ejecución de las modificaciones al sistema de cobros y pagos aprobadas por la comisión central de divisas en septiembre de 1996. Banco Central de Cuba. Diciembre de 1997.*
2. *Periódico Granma. Un cuadro revolucionario, en el socialismo, no puede ser un ignorante de la economía. Año 46, No 172. La Habana, 21 de julio de 2010.*
3. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (18 de abril del 2011).*
4. *www.bancaynegocios.com*
5. *http://www.practicalmoneyskills.com*

- * **Doctor en Ciencias Económicas, director provincial del Banco Popular de Ahorro en Camagüey y profesor asistente de la Universidad de Camagüey**

[Subir](#)

[Sumario](#)

Enfoque hacia la estabilidad: Supervisión Basada en Riesgos (SBR)

[Lic. Mercedes López Marrero y Dr. Alejandro F. Bermúdez Rivacoba*](#)

En la década de los ochenta, se empieza a superar las deficiencias de los esquemas tradicionales de supervisión, y comienza a desarrollarse el enfoque de la Supervisión Basada en Riesgos (SBR). Entre sus objetivos fundamentales, se encuentran: contribuir al cumplimiento de los fines de la Superintendencia de Bancos y gestionar los riesgos.

La característica principal de la SBR es la acción con anticipación (enfoque ex-ante), y de la supervisión tradicional, es la detección de los incumplimientos de las regulaciones (enfoque ex-post). La herramienta básica del enfoque es la EVALUACIÓN INTEGRAL, que comprende: ámbito de operación, ámbito financiero, gestión de riesgos y el ambiente de control.

La SBR implica:

- Establecer objetivos medibles.
- Evaluar la entidad, el perfil de riesgo y el entorno.
- Identificar las líneas maestras de la supervisión.
- Monitorear los señalamientos realizados.

Asimismo, una efectiva estrategia contribuye a mejorar los resultados de las instituciones y del sistema financiero. Mediante el desarrollo y aplicación de los objetivos, conceptos y métodos de la Supervisión Basada en Riesgos (SBR), se contribuye a elevar la efectividad en el funcionamiento de las instituciones financieras (IF) y a una mayor estabilidad de los sistemas financieros, en general.

Este trabajo se propone tratar sucintamente los aspectos fundamentales y los elementos estratégicos vinculados a la SBR. En este enfoque se precisa que la Evaluación Integral (EI) constituye la herramienta básica, tratando los ámbitos que la componen.

Conceptos sobre la Supervisión Basada en Riesgos

A mediados de la década de los ochenta, como resultado de las deficiencias observadas en los esquemas tradicionales de regulación y supervisión vigentes, basados esencialmente en la verificación del cumplimiento de las normativas establecidas, comienza a desarrollarse la etapa relacionada con el enfoque de la Supervisión Basada en Riesgos (SBR). El [Comité de Supervisión Bancaria de Basilea](#), define la SBR del siguiente modo: “El supervisor evalúa las distintas áreas de negocios del banco y la calidad de los sistemas de administración y controles internos, para identificar las áreas de mayor riesgo y preocupación. La intensidad de la supervisión es dirigida principalmente a dichas áreas”.

Se consideran [objetivos generales de la SBR](#):

- Contribuir al cumplimiento efectivo de los fines de la Superintendencia de Bancos.
- Lograr el paso de una supervisión tradicional hacia una supervisión moderna basada en los riesgos asumidos por las entidades supervisadas, en correspondencia con la práctica internacional.
- Determinar la capacidad de una entidad para gestionar satisfactoriamente los riesgos, apoyándose en sus sistemas internos de control y de gestión, donde se contemple el impacto de los factores externos.
- Efectuar un diagnóstico adecuado sobre el nivel de riesgo inherente a las actividades de las entidades financieras supervisadas y de sus proyecciones; esto implica determinar los niveles de riesgos asumidos, considerando puntos claves como son la solvencia y la rentabilidad.

Aspectos y elementos fundamentales de esta etapa:

- Profundización de las regulaciones y normas con un carácter prudencial y preventivo, donde se destacan, entre otras, las relativas a la adecuación de capital; característica común de las mismas es la concepción de la actividad bancaria como una actividad de riesgo y centrar su atención en su medición y control.

- Es necesario un profundo conocimiento de las entidades, no solo sobre su situación actual, sino también sobre su proyección futura.
- Interrelación de elementos fundamentales como son, entre otros: los requerimientos mínimos de capital, satisfactoria formulación de objetivos e implementación de políticas en la conducción de los procesos internos, así como un adecuado enfoque hacia las relaciones con clientes e instituciones.
- Aspectos del ambiente económico y los factores de riesgo potenciales para el sistema financiero, donde le posibilite una evaluación integral por entidad y a nivel del sistema, de modo que la acción del supervisor se verifique antes que ocurra cualquier incumplimiento.

En síntesis, una efectiva Supervisión Basada en Riesgos debe caracterizarse por:

- Enfocarse en el dominio de la situación de la entidad en un sentido dinámico. Esto implica la necesidad de tener en cuenta las propias condiciones y las transformaciones inherentes a la actividad económica y financiera de cada país.
- Considerar la evaluación de los diferentes riesgos asumidos por las IF, mediante los correspondientes análisis e interrelaciones cuantitativas y cualitativas.
- Tener presente los ámbitos que se vinculan con la entidad.
- El cambio de las relaciones entre el supervisor y el supervisado, donde debe estar presente, de modo simultáneo, la exigencia en el cumplimiento de las normativas establecidas y la comprensión mutua del interés de ambos por los buenos resultados de la entidad.

A continuación, se presenta una comparación entre los modelos por los cuales han transitado las supervisiones:

	Supervisión por Cumplimiento o Tradicional	Supervisión Basada en Riesgos
Enfoque	Reactiva.	Preventiva.
Prioridades	Todas las áreas.	Prioridad a las entidades y áreas más críticas y pobremente evaluadas.
Asignación de recursos	Poca flexibilidad.	Mayor flexibilidad.
Transparencia	Falta de conocimiento sobre las prioridades y preocupaciones del regulado.	Se hacen explícitas las preocupaciones relevantes del regulado.
Supervisores	Orientación hacia la verificación del cumplimiento de la normativa.	Potencia la capacidad analítica y la formación de juicios.

Resumiendo, la característica principal del enfoque de Supervisión Basada en Riesgos radica en el uso de la acción del supervisor con anticipación a que se manifieste un incumplimiento de la regulación por parte de alguna de las entidades supervisadas (enfoque ex-ante). La supervisión tradicional centra su trabajo en la detección de los incumplimientos de las regulaciones con posterioridad a su manifestación (enfoque ex-post). Estos incumplimientos pueden producir afectaciones graves en el desempeño de las IF.

En el enfoque de SBR constituye herramienta básica la EVALUACIÓN INTEGRAL (EI) de las referidas entidades. Esta evaluación posibilita el análisis, la interrelación y la síntesis de los diferentes ámbitos que integran la SBR, mediante el análisis matricial u otras técnicas.

Comprende los siguientes componentes:

- A. Ámbito de operación.
- B. Ámbito financiero.
- C. Gestión de riesgos.
- D. Ambiente de control.

A continuación, se señalan actividades fundamentales de cada uno de ellos:

A. Ámbito de operación: Conocimiento de la entidad, lo cual permite tener una visión completa de la misma y poder efectuar comparaciones con otras IF similares.

B. Ámbito financiero: Evaluación, como mínimo, de la solvencia, los activos, la rentabilidad y de la liquidez, variables claves de un análisis financiero clásico, así como el nivel de reservas y provisiones registradas para enfrentar riesgos potenciales.

C. Gestión de riesgos: Constituye el núcleo de la SBR. Identifica el nivel general de riesgo de una entidad desde las perspectivas de los diferentes riesgos asumidos, a fin de poder tener una visión de conjunto, que esté basada en el análisis de sus principales componentes, y desarrollar las acciones correspondientes para su mitigación y la evitación de probables pérdidas futuras. Se consideran, entre otros:

a) Riesgo de crédito: Como consecuencia de que un prestatario o contraparte incumpla sus obligaciones en los términos acordados.

b) Riesgo de tasa de interés: Derivado de la volatilidad de las tasas de interés.

c) Riesgo de tipo de cambio: Motivado por una evolución adversa del tipo de cambio de las divisas en que están nominadas.

d) Riesgo de mercado: Como consecuencia de movimientos en los precios de mercado.

e) Riesgo operacional: Debido a la inadecuación o a fallas de procesos, del personal, de los sistemas de control internos, o bien a causa de eventos externos; incluye el riesgo legal.

f) Riesgo de liquidez: Incertidumbre derivada de una falta de adecuación entre los vencimientos de las operaciones, o como consecuencia de una estructura de pasivos y activos que no permite hacer frente a las obligaciones de pago.

g) Otros riesgos: En este concepto se incluye el estudio de otros riesgos de la actividad financiera, como pueden ser de concentración, país, de contagio, etcétera.

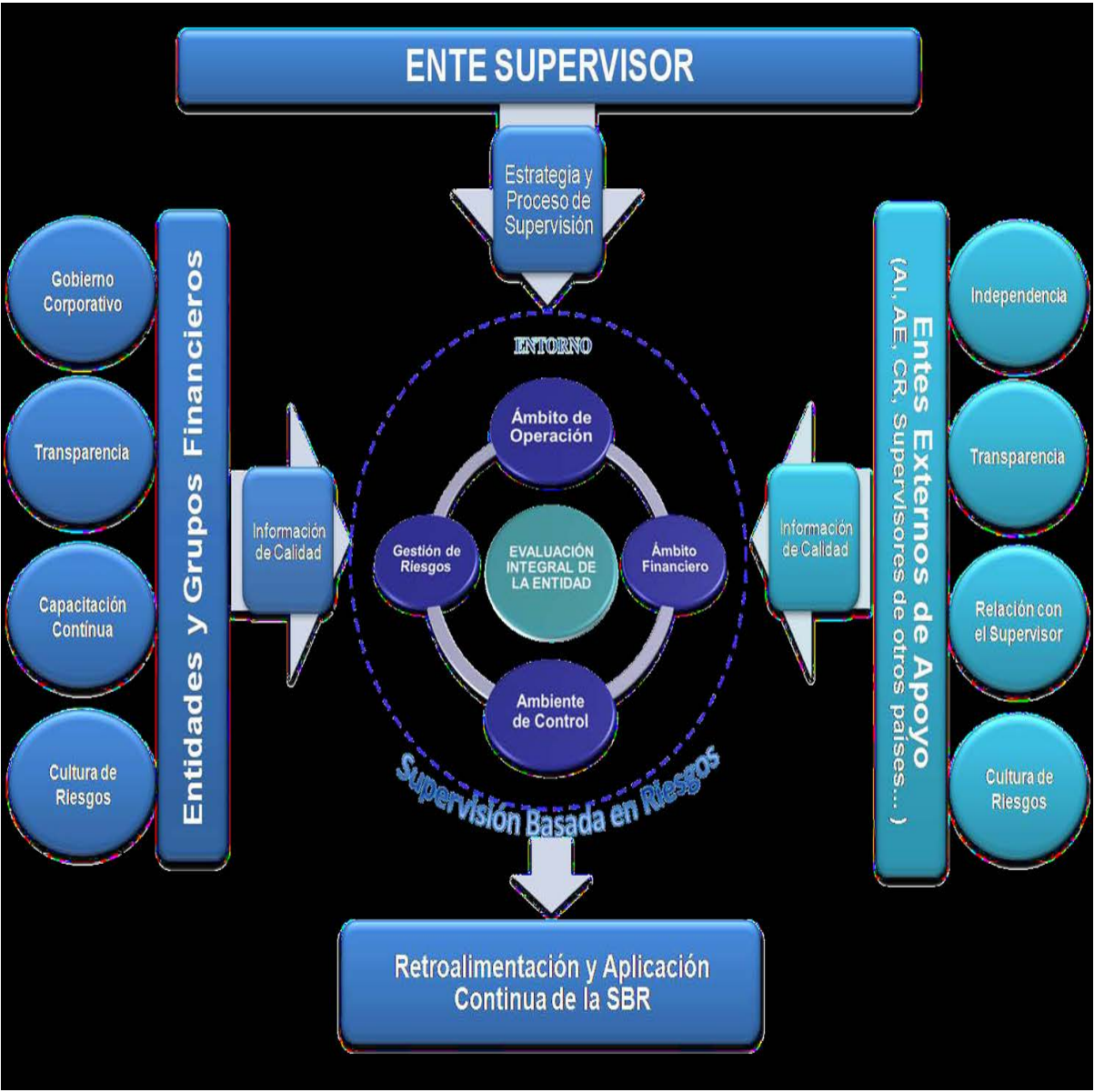
D. Ambiente de control: Aborda los temas relacionados con el control interno, la dirección de la entidad y los resultados en el desempeño, así como con los sistemas de administración de riesgos y la auditoría interna y externa.

Elementos estratégicos relacionados con la SBR

La implementación de este nuevo enfoque requiere adoptar estrategias para la supervisión de las entidades financieras. Los elementos fundamentales en su formulación, ejecución y control deben ser:

- Identificar y establecer los objetivos estratégicos y operativos que se pretenden alcanzar como consecuencia del ejercicio de la función de supervisión.
- Evaluar integralmente a la entidad y el perfil de riesgo correspondiente, tanto de los aspectos cuantitativos como cualitativos.
- Evaluar los factores de la organización y del entorno, su interrelación e incidencia respecto a los diferentes riesgos, valorando los posibles impactos a la entidad.
- Identificar las líneas maestras de la supervisión que se deben desarrollar en función de los objetivos propuestos.
- Desarrollar el proceso de supervisión según los objetivos definidos.
- Evaluar el desempeño de la dirección en las entidades, o como también se le puede denominar, la gestión de su gobierno corporativo.
- Monitorear el cumplimiento de los planes que se elaboren y las medidas que se adopten como resultado de la supervisión realizada.

La combinación de una estrategia para la SBR, que contribuya con efectividad a una mejor gestión de los riesgos, así como una estructura financiera más fuerte y sólida en las entidades, conjuntamente con un buen sistema de regulación y supervisión, debe mejorar los resultados de las IF y del sistema financiero en su conjunto. En resumen, sobre la SBR se muestra el gráfico siguiente.



Fuente: Superintendencia de Bancos Guatemala, C. A. Enfoque de Supervisión Basada en Riesgos (SBR), febrero 2008.

Por otra parte, se reconoce la supervisión basada en riesgo del supervisor, la cual se considera la etapa más moderna de la supervisión, requiriendo que exista una SBR efectiva para su desarrollo. La cuestión fundamental de la misma es que se parte de la consideración de cuáles son los riesgos del supervisor, y existe una diferencia básica con relación a la SBR, ya que la medición del riesgo se efectúa, en el primer caso, en términos del supervisor; en el segundo caso, es en función de la entidad, por lo que difieren los sujetos. No obstante, no existen contradicciones de ningún tipo; la relación entre ambas supervisiones es clara, ya que el riesgo del supervisor se determina en función del riesgo de la entidad.

Es necesario subrayar que las cuestiones sobre la gestión del riesgo en las IF, están en continuo proceso de revisión y evaluación para diseñar e implementar nuevas normativas bancarias que contribuyan a prevenir la ocurrencia de otras crisis financieras como la que aún subsiste. Esto determinó que los gobernadores de bancos centrales y reguladores propusieran, en el cuarto trimestre de 2010, que los bancos deben triplicar y llevar al 7% la calidad de su capital, según cronograma propuesto a estos efectos, para poder resistir impactos financieros de consideración, al que denominaron Basilea III.

Por su correspondencia con el contenido de este trabajo, y a modo de resumen de lo tratado, a continuación se transcribe parte del artículo “Supervisión efectiva y estándares internacionales”, de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA): “Es posible que la crisis tenga aún muchos más capítulos por escribir en la historia financiera global, pero no parece sano seguir especulando sobre si la supervisión debe ser más o menos estricta; si deben limitarse o no

los niveles de exposición al riesgo; si debe o no protegerse más o menos al consumidor; o si debe o no generarse una mayor transparencia de mercado. En todos los casos, la práctica de regulación y supervisión en la región demostraría con creces que la supervisión cercana es mejor que una supervisión a distancia; que toda sobreexposición al riesgo es letal, especialmente, si se descuida la administración de la liquidez; que no se debe comprometer la confianza que el público deposita en el sistema; que la disciplina de mercado se crea y no se da automáticamente.”

Conclusiones

--La característica principal del enfoque de Supervisión Basada en Riesgos (SBR) radica en el uso de la acción del supervisor con anticipación a que se manifieste un incumplimiento de la regulación por parte de alguna de las entidades supervisadas (enfoque ex-ante).

--Entre las cuestiones fundamentales para lograr una efectiva Supervisión Basada en Riesgos, está considerar la evaluación de los diferentes riesgos asumidos por las IF, mediante los correspondientes análisis e interrelaciones cuantitativas y cualitativas.

--En el enfoque de SBR constituye herramienta básica la EVALUACIÓN INTEGRAL de las entidades, y un factor de éxito es la implementación de una estrategia, donde se relacionen con efectividad los ámbitos de las mismas.

--La SBR requiere importantes esfuerzos en los diversos campos que abarca, desde la capacitación y formación profesional de los supervisores, hasta las inversiones en materia tecnológica, procurando el uso de herramientas y técnicas flexibles en su aplicación.

1.-El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, es creado en 1975 por los gobernadores de los bancos centrales del G-10. En julio de 2010 se integró por representantes de autoridades de supervisión bancaria y de bancos centrales de Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Corea, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong RAE, India, Indonesia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, los Países Bajos, el Reino Unido, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía. Sus reuniones suelen celebrarse en la sede del Banco de Pagos Internacionales en Basilea (Suiza), donde está ubicada su secretaría permanente. [Retorno](#)

2.-Basel Committee on Banking Supervision 2002. Supervisory Guidance on Dealing with Weak Banks. BIS. [Retorno](#)

Bibliografía

1. Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. Sanas prácticas de gestión y supervisión del riesgo de crédito en las Américas. Junio 2008.
2. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz. Octubre de 2006.
3. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Documento de consulta. Actividades de microfinanciación y los Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz. Abierto a consulta hasta el 7 de mayo de 2010. Febrero de 2010.
4. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Principios para la realización y supervisión de pruebas de tensión. Banco de Pagos Internacionales. Mayo de 2009.
5. Contraloría General de la República de Cuba. Resolución No.60/11. Normas del Sistema de Control Interno.
6. Enfoque de Supervisión Basada en Riesgos (SBR). Superintendencia de Bancos. Guatemala, C. A. Febrero 2008.
7. La gestión del riesgo en el sector financiero. PricewaterhouseCoopers & The Economist. Junio-julio de 2004.
8. Liliana Rojas-Suárez. El Nuevo Acuerdo Basilea II: ¿Cuáles deben ser los siguientes pasos en América Latina? Noviembre de 2004.
9. Supervisión efectiva y estándares internacionales. Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). Nota editorial del Sitio Internet. Febrero de 2010.
10. William Hayden Q. Consultor Internacional ALIDE. Los cambios en la regulación bancaria internacional y la

adecuación de la banca de desarrollo. Cuadragésima Reunión Ordinaria de la Asamblea General de ALIDE. Fortaleza, Brasil. Mayo, 2010. ALIDE.

*** Superintendente del Banco Central de Cuba y Experto Bancario de la Oficina de Supervisión Bancaria del BCC, respectivamente**

[Subir](#)

[Sumario](#)

Bloqueo a Cuba perjudica labores bancarias

EJEMPLOS CONCRETOS DE AFECTACIONES FINANCIERAS ORIGINADAS POR EL BLOQUEO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA AL SISTEMA BANCARIO NACIONAL DURANTE EL PERÍODO ABRIL DE 2010 - MARZO DE 2011

Colectivo de autores*

Las acciones llevadas a cabo por el Gobierno de los EE.UU. en el sector bancario y financiero cubano se acrecentaron durante el período que se analiza, ocasionando serias dificultades que obstaculizan el normal y adecuado funcionamiento del sector. No obstante, el país continúa buscando nuevas alternativas para proteger sus activos financieros en el exterior y continuar operando con eficiencia.

En el plano financiero, al bloqueo y a las presiones que ejercen los EE.UU. sobre la esfera bancaria cubana hay que sumarle el elevado riesgo país a que está sometido el sector, lo que se traduce en costos financieros más altos, que obligan a nuestra nación a destinar recursos adicionales, que de otra forma se podrían emplear para ampliar las capacidades productivas o utilizar a plenitud las existentes, así como para desarrollar programas sociales priorizados.



Afectaciones generales provocadas a los bancos del sistema

Se mantiene la estrategia de no citar públicamente los nombres de las entidades que han cedido a la presión de los EE.UU., en virtud de la política de discreción entre instituciones bancarias sobre sus clientes, cuyos ejecutivos en muchos casos han expresado de manera privada su disgusto por tal arbitrariedad, pero han explicado que, debido a importantes activos y vínculos financieros que mantienen en EE.UU., sus juntas directivas se han visto obligadas a aceptar esta imposición ante el temor de que pueda tomar represalias el gobierno estadounidense.

En los últimos 12 meses, se ha observado una tendencia cada vez más creciente por parte de instituciones financieras y bancarias extranjeras, a limitar las operaciones hacia y desde bancos cubanos, alegando la imposibilidad de operar con Cuba por estar inscrita en la “lista negra” de la Office of Foreign Assets Control (OFAC), a pesar de que la mayoría de las transacciones se realizan en euros o en otras monedas distintas del dólar estadounidense.

Las afectaciones de carácter general mantenidas en los bancos e instituciones financieras del sistema cubano en este período, fueron:

- Encarecimiento de los costos financieros, al estar obligados a recurrir al “doble forex” para poder cumplir con las obligaciones que los acreedores exigen pactar en USD, lo que origina pérdidas por las variaciones de los tipos de cambio o por el pago de coberturas con otras instituciones extranjeras para cubrir el riesgo de esas variaciones, lo que resulta bastante costoso.
- Cierre de cuentas en un número importante de bancos extranjeros.
- Negación de bancos corresponsales a confirmar o avisar cartas de crédito.
- Rechazo de algunos bancos extranjeros a realizar pagos de entidades bancarias cubanas.
- Necesidad de emigrar del sistema de comunicaciones Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

(SWIFT) entre los bancos, por incluir este sistema componentes norteamericanos y utilizar, además, una base de datos que es producto estadounidense.

Ejemplos concretos de afectaciones provocadas por el bloqueo a bancos cubanos

A continuación, se muestran algunos ejemplos que ilustran la forma en que el bloqueo y sus leyes extraterritoriales obstaculizan la tramitación de las operaciones de las empresas y entidades cubanas a través de los bancos del Sistema Bancario y Financiero Nacional.

Año 2010

- Un banco europeo devolvió fondos a otra institución bancaria cubana, alegando no aceptar pagos de Cuba, según establecen leyes europeas.
- Un banco latinoamericano envió un mensaje relacionado con dos pagos mediante cartas de crédito emitidas por un banco de Cuba, informando que su Comité de Riesgo tomó la decisión de no continuar operando de forma bilateral, por un plazo indeterminado y hasta nuevo aviso, a partir del mes de mayo de 2010.
- Una entidad bancaria europea rechazó el pago de una confirmación de carta de crédito a través de un banco cubano, alegando no aceptar pagos de Cuba.
- Un banco de Europa rechazó el pago de un banco cubano a favor de un cliente que mantiene cuenta con ellos, simplemente por tratarse de un pago de Cuba.
- Un banco del norte de América también rechazó un pago de una institución cubana, debido a las sanciones de EE.UU. contra Cuba.
- Una entidad bancaria europea se rehusó a realizar un pago efectuado a través de un banco cubano, debido a las sanciones estadounidenses contra la isla.
- Otra institución bancaria de Latinoamérica canceló las claves del SWIFT que tenía con un banco cubano.
- Otro banco de América Latina rechazó un pago efectuado a través de una institución financiera cubana, debido a restricciones internas.
- Una entidad bancaria europea se negó a avisar una carta de crédito tramitada a través de la facilidad de otro banco de Europa, sin dar razones concretas. Posteriormente, el mismo banco que se negó a avisar la carta de crédito, en una operación de traspaso entre cuentas, envió un mensaje planteando que de acuerdo con los controles sobre los mensajes SWIFT, la orden de pago con destino a un país incluido en el embargo de la OFAC (Cuba) debe contener otras informaciones adicionales, y que si en un plazo de seis días no se recibía respuesta, la operación sería cancelada.
- A iniciativa de un banco de Europa, fueron cerradas la cuenta y las relaciones de corresponsalía que mantenía una institución bancaria cubana con dicho banco.

La institución bancaria extranjera adujo reformas a sus servicios para clientes de mayor relevancia, dentro de los cuales no clasificaba el banco cubano. No obstante, el motivo subyacente parece focalizarse en presiones políticas relacionadas con el bloqueo de EE.UU. a Cuba, pues similar situación ya había ocurrido anteriormente con otros bancos cubanos.

La ruptura de este corresponsal cerró la única puerta de entrada operativa para la imposición de remesas familiares desde ese país europeo, encareciendo cada orden de pago, al ser reembolsadas a través de terceros bancos.

- Ese mismo banco europeo solicitó, además, el cierre de las cuentas que mantenía con otras dos instituciones bancarias cubanas.
- Un banco europeo comunicó a un banco cubano la decisión de terminar sus relaciones bancarias y dispuso las

transferencias de los saldos a la cuenta de ese banco cubano en otro banco de Europa.



Año 2011

- Un banco europeo rechazó un pago de una entidad bancaria cubana a favor de un cliente extranjero, debido a las sanciones de EE.UU. hacia Cuba.
- Un proveedor extranjero comunicó a una entidad cubana que su banco se había negado a pagarle una carta de crédito, debido a que no puede realizar operaciones con un banco cubano.
- Un banco de Europa, después de haberse rehusado a avisar una carta de crédito confirmada por otro banco europeo, informó que no estaban en disposición de avisar cartas de crédito emitidas en dólares estadounidenses, aunque sean pagaderas en otras monedas.
- Tres bancos de América Latina se han rehusado a realizar transferencias de dinero de origen cubano, alegando presiones de alguien desconocido y la falta de interés por estas operaciones.

Un banco cubano tuvo que sustituir a una entidad aseguradora latinoamericana que participaba en un importante proyecto de inversión en Cuba, al ser comprado más del 40% de sus acciones por otra aseguradora estadounidense.

- Cuba tuvo que desestimar la negociación de una línea de crédito con un banco del Caribe, mediante la cual se tenía previsto adquirir productos a ese país para la agricultura, al detectarse que la entidad productora posee capital de los Estados Unidos.
- Un banco de África solicitó a una empresa cubana que brinda servicios en el exterior un documento firmado, en el cual debía exonerarse de toda responsabilidad a dicho banco, en caso de que los fondos cubanos fueran embargados. Ante esta situación, hubo que buscar otras alternativas para poder transferir los fondos hacia Cuba.

Las afectaciones provocadas por el bloqueo sobre la esfera bancaria del país son muchas, y no siempre resulta posible su cuantificación; sin embargo, a modo de referencia, se puede mencionar que durante los meses que se informan, en solo uno de nuestros bancos comerciales, los pagos rechazados rondaron los 481,0 miles de euros, sin considerar otras monedas.

En resumen, en el período que se analiza, tres bancos del Caribe, tres de Asia, nueve de Europa, siete de Latinoamérica y uno del norte de América decidieron cerrar sus cuentas con bancos cubanos, a través de los cuales las instituciones bancarias nacionales realizaban sus pagos.

Otro ejemplo concreto de la política hostil de bloqueo de EE.UU. sobre los países considerados por el Departamento de Estado como “patrocinadores del terrorismo” (en los que se incluyen Irán, Cuba, Sudán y Siria), es el hecho de que en abril de este año fuera dado a conocer a través de Internet que la Comisión del Mercado de Valores (SEC, por sus siglas

en inglés) pidió explicaciones al BBVA, cuando la entidad bancaria declaró en su informe anual correspondiente a 2009, que de los más de 100 000 empleados que tiene en todo el mundo, uno de ellos está ubicado en la Oficina de Representación radicada en La Habana, Cuba.

Además de pedir explicaciones sobre el alcance y naturaleza de sus actividades pasadas, presentes y futuras en esos países, la SEC reclamó al BBVA que indicara en qué medida dichas actividades pueden ahuyentar a inversores, afectar su reputación y el precio de sus acciones en bolsa.

Resulta evidente que esta acción persigue como objetivo final provocar que el BBVA cierre su oficina en Cuba, tal y como sucedió con el banco Santander, el Sabadell y el propio BBVA, que bajo presiones similares cerraron las oficinas que tenían situadas en otros países considerados “terroristas”.

* **Dirección de Estudios Económicos y Financieros del Banco Central de Cuba**

[Subir](#)

[Sumario](#)

La actividad de la CIA contra las finanzas externas de Cuba

Exclusivo para la Revista del BCC

Las finanzas constituyen uno de los elementos sobre los que más gira la seguridad de los estados. Su volatilidad actual ya venía precedida por su uso intencional como método de intervención imperial. En el caso de Cuba, ante la imposibilidad de la economía de generar los niveles de ingresos propios para reproducirse y crecer, el acceso a las finanzas externas ha resultado no solo un blanco, sino también una finalidad en la estrategia de Estados Unidos para destruir la Revolución.

Desde los primeros meses de 1959, la Agencia Central de Inteligencia (CIA) actuó en correspondencia con la intención de Estados Unidos de privar a Cuba de sus ingresos en divisas internacionales. Asimismo, fue utilizada para desarrollar operaciones encubiertas con el fin de catalizar un colapso financiero ante una prematura falta de liquidez.

En su centro principal, en Langley, personal especializado en temas económicos presenta proyectos de todo tipo para subvertir la economía cubana. La CIA procura las informaciones necesarias para las evaluaciones de inteligencia económica sobre Cuba, abastece el andamiaje “legal” extraterritorial y ejecuta operaciones encubiertas.

Apuesta al nocaut y la venganza de “bolsillo”

Inicialmente, la Agencia Central de Inteligencia participó de forma directa en las primeras acciones de carácter violento contra nuestra economía. El blanco fundamental fue el azúcar. Sus aviones bombardeaban las plantaciones cañeras. Las redes de contrarrevolucionarios que iba creando dentro del país, sabotaban nuestra caña. Documentos secretos del gobierno norteamericano mostraban el convencimiento de que afectar el azúcar conllevaría la liquidación por “nocaut” de nuestra endeble economía, cortando los ingresos en divisas que se obtenían por esa vía.

En estos primeros acontecimientos, incluida la invasión a Girón, resultó vital que varios de los principales directivos de la CIA tenían negocios e inversiones en Cuba y resultaron perjudicados al triunfar la Revolución. También en la Agencia se practicaba la “diplomacia de bolsillo”.

Allen Dulles, su director, tenía intereses en la United Fruit Company y en el níquel cubano. Su sustituto John McCone era uno de los principales accionistas de la Standard Oil, una de las diez compañías más afectadas con las nacionalizaciones revolucionarias. Richard Helms, al frente de las operaciones de la CIA contra Cuba, también era uno de los magnates perjudicados. Indiscutiblemente, este elemento le agregó mayor beligerancia a las acciones de la Agencia, y también los condujo a la derrota en Girón.

Tránsito hacia acciones más refinadas

Después de la derrota en Girón y de haberse declarado el “embargo” de todo el comercio con Cuba, la CIA continuó su labor encubierta. Como parte de la “Operación Mangosta”, se le dieron varias tareas dirigidas a sabotear la entrada de dólares al país, atacando los créditos externos o los ingresos derivados de nuestros renglones exportables: azúcar y níquel. En la “Tarea 24” de Mangosta se planteaba que la Agencia debía presentar “...un plan para cortar el suministro de níquel cubano a la Unión Soviética”.

En su séptima tarea se incluyó aplicar “...una campaña de rumores contra productos cubanos..., para desalentar las ventas de los mismos y disminuir la entrada de divisas al país”. En efecto, la CIA difundió rumores de nuestra crítica situación financiera y “construía” los datos que después filtraba a los acreedores o potenciales financistas, con el fin de coartar sus intenciones y privar al país de obtener créditos extranjeros.

Una de sus operaciones de mayor complejidad fue intentar que varios países compradores del azúcar cubano buscaran otros suministradores. La táctica consistía en que si el precio del azúcar de dichos suministradores era superior al de Cuba, la Agencia les pagaba la diferencia de precio para que vendieran más barato que nuestro país. Se inauguraba el subsidio como forma de sabotaje.

En diciembre de 1962 elaboró el informe titulado “Incremento de los precios del azúcar en el mercado mundial y sus efectos sobre Cuba”. Inmediatamente comenzó a estudiar cómo influir en la variación de los precios del azúcar en el mercado internacional, de modo que Cuba viera reducidos los ingresos en divisas, que recibía por la venta de este producto. Posteriormente, documentos desclasificados dan cuenta de que esta operación tuvo ciertos niveles de éxito.

En 1963 la CIA también hizo los primeros intentos de introducir dinero falso en nuestra economía, con el objetivo de desfigurarla desde dentro, lo cual pudo neutralizarse.

El inicio de los intentos de reclutamiento de funcionarios cubanos

En 1961 la Agencia ya había realizado el primer intento de reclutamiento de un alto dirigente del recién creado Ministerio del Comercio Exterior. Pero es a finales de los 60 e inicios de la década del 70, que incrementó sus acciones de reclutamiento de funcionarios cubanos pertenecientes a nuestra infraestructura económica-financiera.

Para seleccionar sus blancos y dónde realizar el reclutamiento, indagaba por los funcionarios que integraban el Comité Especial para el control de las finanzas y por los que asesoraban en estos temas al Comandante en Jefe, así como en qué países se estaba preparando el personal del banco y el MINCEX. Desde esa fecha, trató de influir para que la economía cubana se introdujera en el mercado especulativo y “jugara en la bolsa”.

“Receta” alternativa y aberrante

A finales de los 70, la producción y comercialización del azúcar mostraban señales de vigorosidad. El precio del azúcar en el mercado internacional había alcanzado su pico. Por ello Cuba hizo serios compromisos de entrega del producto y esperaba obtener grandes ingresos en divisas. La CIA apeló entonces a la agresión biológica como receta para evitarlo. Introdujo la plaga “roya de la caña” en nuestras plantaciones, que afectó seriamente la producción.

Esta acción causó [una afectación inmediata](#) y después tuvo una reacción en cadena que nunca se recuperó. En 1981, consciente y satisfecha por los graves daños causados, la Agencia se interesó en conocer los medios que disponíamos para enfrentar esta plaga, para torpedear nuestra salida a esta enfermedad.

En los primeros años de los 80, también el tabaco, otro renglón tradicional de generación de divisas, fue afectado por la introducción del moho azul. El ataque con la roya de la caña y el moho azul, fue el acuñamiento de que las acciones de guerra biológica estarían reservadas en el diseño de la CIA para atacar renglones que se van del control del esquema de guerra económica tradicional, y dan señales de algún despegue productivo.

Lo aparentemente inverosímil

Casi ningún renglón exportable cubano escapaba del accionar de la Agencia. En la década del 80 la CIA realizó operaciones que, si no fuese por la penetración lograda por los órganos de la Seguridad cubana, no se creerían o parecerían de ciencia ficción. Desde “tumbarnos” tres dólares por cada tonelada de cemento, proponiéndole a un agente de “ellos” que este dinero se lo pondría en una cuenta en el exterior, hasta sabotear los envases embotellados para afectar los niveles de ventas internacionales del Ron Havana Club.

En su obsesión, procuraba obtener las hojas de balance de entidades cubanas radicadas en el exterior y conocer el sistema de contabilidad que aplicaban, e incluso diseñó riesgosos planes para penetrar secretamente en oficinas cubanas ubicadas en otros países, registrar el interior de las computadoras, extraerles sus datos contables y calcular los ingresos que estas le reportaban a la economía cubana.

A mediados de los 80, también hizo lo imposible por conocer los pormenores sobre el proceso de automatización del Banco Nacional de Cuba, la marca de las computadoras, el vendedor seleccionado y la fecha de instalación, buscando una forma de acceder a nuestro sistema bancario por la vía tecnológica y ahorrarse el riesgo que entrañaba seguir reclutando más funcionarios cubanos.

Todo contra las inversiones

Está demostrado que, a través de las inversiones, la CIA ha penetrado las estructuras económicas de los países, especialmente en América Latina. Para Cuba las inversiones extranjeras constituyen una vía alternativa de obtener capital

financiero, tecnología y mercado.

En la segunda mitad de la década del 70 y en los años 80, se realizaron en nuestro país las denominadas inversiones en plantas completas, pero la Agencia hizo lo imposible por provocar la improductividad de las mismas, condicionada por la negligencia, la ignorancia y la impericia de cuadros y funcionarios cubanos que fungieron como contrapartes.

Intervino desde la fase de licitación y concurrencia de estas inversiones, para lograr que las contrapartes extranjeras seleccionadas por Cuba estuviesen desde un inicio a sus servicios, y así poder subvertir la ejecución de cuanto proyecto pudiera.

Asimismo, aprovechó las brechas de los contratos firmados y sus cláusulas, tal y como afirmó John Marks, ex analista del Departamento de Estado y autor del libro *El culto al Espionaje*:

“La CIA estudia los contratos que se intentan firmar o el que ya estuviese acordado. Si en este análisis se garantiza, de acuerdo con las cláusulas, que puede realizarse una acción de daño sin que la firma extranjera se perjudique económica o moralmente, entonces no sería muy difícil convencer al dueño de dicha firma para que se preste al sabotaje.”

Así ocurrió en la inversión de las plantas completas. Se produjeron incumplimientos por las firmas suministradoras. Importamos equipos con parámetros fuera de las especificaciones técnicas. Recibimos entregas fuera de las fechas acordadas y proyectos con errores que propiciaron su rechazo temporal, provocando atrasos intencionales, que finalmente conspiraron contra los términos pactados para empezar a pagar, y lo más importante: total indefensión legal de nuestro país ante tales “anomalías”.

Como resultado final, varias de las plantas completas en las que nuestro país invirtió cuantiosos recursos, no se pudieron instalar, y la mayoría no se pudo poner en marcha en las fechas previstas en el contrato.

Los sutiles sabotajes “técnicos” también se acompañaron con una avalancha de intentos de reclutamientos a empresarios extranjeros y funcionarios cubanos encargados de las negociaciones, especialmente cuando viajaban al exterior. A otros en particular, transmitían su satisfacción por ser promovidos en sus cargos, ya que así les permitiría mayor acceso.

Aunque fue contundente la conocida denuncia pública por Cuba de la actividad de la CIA en 1987, que le generó un shock, esta continuó sus labores encubiertas con más selectividad y priorizando el reclutamiento de empresarios extranjeros. Este cambio en su diseño operacional fue “ayudado” por las transformaciones económicas de nuestra sociedad a inicios de los 90, debido a una mayor presencia de inversionistas extranjeros en Cuba.

Importantes sectores como el turismo y el polo científico, donde emergieron múltiples planes inversionistas en los 90, fueron objeto de trabajo ofensivo de la CIA. A través del método de reclutamiento de extranjeros y, a su vez, del soborno por ellos a funcionarios cubanos, logró obtener copias de contratos para la construcción de hoteles, entre otras informaciones útiles, para estudiar las brechas contractuales y planificar las acciones subversivas.

Este método llegó para quedarse, porque la corrupción les permitía encubrir naturalmente la actividad de espionaje y subversión de la Agencia, que empezó a mover sus hilos [detrás de las fachadas](#) de empresarios extranjeros.

En muchos casos de daños a nuestra economía hasta nuestros días, se observa el empleo de este método, que pone a prueba todas las instituciones y mecanismos de fiscalización de nuestro país, así como el imprescindible sistema de valores de nuestra sociedad, especialmente de los cuadros y funcionarios vinculados a nuestras relaciones económicas internacionales.

En la génesis de la deuda externa de Cuba

Está igualmente demostrado que la Agencia Central de Inteligencia se ha especializado en la creación intencional de deudas como una de sus principales armas de dominación. América Latina ha sido su principal blanco. Desde 1959 la CIA prestó especial seguimiento a las relaciones crediticias de Cuba con el exterior.

Aunque existen disímiles criterios sobre el origen de nuestra deuda externa, lo cierto es que existió una interrelación tal entre las etapas técnicas de este tortuoso proceso y el tipo de información que se iba requiriendo por la Agencia, que es

evidente su participación hasta el desenlace final del tema en 1986, cuando Cuba se vio obligada a declarar la suspensión definitiva de los pagos de su deuda.

Durante los primeros años de la década del 80, Cuba renegociaba las condiciones, pagos y cuantías de las principales líneas de créditos. La CIA priorizó en su labor de espionaje conocer los plazos, tasas de interés, monto y costo de los créditos en curso o en intención. Del total de sus intereses informativos, el 20% era sobre nuestras finanzas externas y de este, el 64% correspondía a los créditos gubernamentales; el 20% sobre los créditos bancarios, y el 16% respecto a créditos comerciales.

Coincidentemente y sin explicación aparente, las contrapartes foráneas elevaban las condiciones y términos financieros cuando se retomaban las líneas de crédito.

Pero un primer ciclo de endeudamiento lo produjo la improductividad de los créditos recibidos, por un monto estimado en 1500 millones de dólares, para adquirir las mencionadas plantas completas. El segundo ciclo de endeudamiento lo produjo la introducción oportunista por la CIA del agente biológico “roya de la caña”, que afectó los compromisos de pago con azúcar de dichos créditos, cuya premeditada operación aún no se ha desclasificado. Entre 1981 y 1982 se produce en este contexto la conocida alza desmedida de la tasa de interés del dólar, posterior a la ejecución de los millonarios préstamos que Estados Unidos otorgó a países con gobiernos lacayos, lo que provocó un elevado nivel de endeudamiento general a las economías latinoamericanas, que, por ende, tuvo un impacto negativo en nuestra deuda.

Durante varios meses la Agencia buscó aceleradamente información sobre la confiabilidad de los informes y balances publicados por el BNC, qué alternativas se estaban estudiando para obtener créditos y qué nivel de reservas en moneda libremente convertible poseía el país.

Seguidamente, se iniciaron presiones directas y amenazantes del gobierno norteamericano a los bancos occidentales que tenían situados depósitos en el Banco Nacional de Cuba (BNC), lo cual condujo al retiro masivo de estos depósitos, creándole al país una situación crítica de liquidez. Evidentemente, la CIA evaluó previamente nuestra capacidad para hacer frente a lo que se avecinaba con la retirada masiva de los activos de nuestro BNC.

Después de este momento crítico, comenzó a indagar sobre las medidas de austeridad que estaba adoptando el país para disminuir los gastos en divisas; si se estaban pagando los intereses de las deudas; si se estaba utilizando la reserva, y el resultado de los viajes al exterior de nuestros funcionarios para contactar con los bancos y renegociar las deudas. Tenía específicamente los siguientes requerimientos informativos:

- Qué bancos realizaron promesas de mantener depósitos.
- Cuáles pidieron mantener las líneas de créditos, pero a corto plazo.
- Qué bancos insistieron en recibir más información económica de Cuba.
- Cuáles de los representantes de estos bancos tomaron una línea más dura que otros.

Quedaba claro que la CIA estaba comprobando quiénes estaban cumpliendo con sus “sugerencias”. Durante todo el año 1983 continuó haciendo espionaje para ejecutar evidentes acciones de presión e influencia. Priorizó en esa fase conocer los casos en que Cuba no había podido pagar las deudas en los términos pactados, qué países y bancos habían sacado sus depósitos o paralizado créditos, y acceder a una lista de los 10 bancos privados de Europa y Japón con los cuales Cuba estaba más endeudada en esos momentos.

¿Para qué? Cuando Cuba presenta el documento inicial a las instituciones gubernamentales de créditos, donde exponía las proyecciones de su economía para avalar la solicitud de reestructuración de su deuda, el Gobierno de EE.UU. circuló entre los países acreedores un documento con informaciones tendenciosas refutando el nuestro, lo que nos obligó a elaborar otro documento rebatiéndolo, y después con varios escollos se lograron los primeros acuerdos.

Posteriormente, al lograrse estos acuerdos con las contrapartes oficiales y pasar a discutir con las instituciones financieras, Trade Development Bank, uno de los principales bancos acreedores, es “casualmente” comprado en ese momento por el banco norteamericano American Express Bank. A la par, la Agencia se mantuvo accediendo y abasteciendo de información a nuestras contrapartes, con el fin de sabotear el proceso de negociación de nuestra deuda. En 1986 se declaraba por nuestro país el cese de los compromisos de pago adquiridos.

La CIA se concentró entonces en medir en detalle la reacción de los acreedores por la suspensión de los pagos. A partir de ese momento, sus requerimientos informativos fueron fundamentalmente:

- Verificar el encarecimiento de las condiciones y términos de los financiamientos.
- Ubicación de nuestras cuentas bancarias en el exterior (tipo de cuenta, la moneda y quiénes las operaban) y qué medidas estaban previstas para evitar su congelamiento.
- Políticas y medidas de ahorro de divisas.
- Conocer cuanto nuevo proyecto podía generarle divisas al país.

Las operaciones de la Agencia se mantuvieron centradas en visitar cualquier banco con que Cuba intentaba iniciar relaciones, y otorgó autonomía a sus agentes para que, sin previa consulta, ejecutaran cualquier acción que afectara nuestras líneas de crédito.

Década del 90: acompañando las leyes

Como es conocido, a través de la Ley Torricelly se trató de dar el golpe de gracia a la economía cubana. Mientras, la CIA diseñaba programas y planes para desalentar la inversión extranjera en nuestro país y el turismo, pero, a su vez, introdujo agentes bajo fachada en el incipiente sector empresarial externo. Sin embargo, se incrementaban aceleradamente las asociaciones con el capital extranjero en el país. Apareció un argumento para intentar frenar este proceso: la Ley Helms Burton.

¿Qué papel jugó la CIA al firmarse la ley? Rápidamente, comenzó a actuar en correspondencia y participó, junto a la tristemente célebre Fundación Nacional Cubano Americana (FNCA), en el envío de cartas, presiones y amenazas a las firmas extranjeras que estaban negociando con Cuba, fundamentalmente europeas, lo cual tuvo un impacto real en los inversionistas.

En solo meses, varias decenas de firmas y bancas extranjeras manifestaron ser presionadas, otras mostraron preocupación; un grupo numeroso retiró sus negocios, y de algunos no se duda que hicieron un trato con la Agencia, según su negativo o dudoso comportamiento posterior.

La propia ley recoge en su contenido la necesidad de procurar información para garantizar su aplicabilidad. Resultó entonces una patente de corzo adicional para la Agencia, en función de su ininterrumpida actividad de espionaje y de sus operaciones encubiertas para desestimular las inversiones en Cuba y tratar de que estas sean improductivas, o procurar que nuestro país erogue muchas más divisas de las previstas, elevando los costos por cualquier concepto.

La mano de la CIA ha estado presente en muchos de los daños económicos ocasionados a nuestras relaciones económicas con el capital extranjero, detrás de la fachada de corruptos y corruptores, que consciente e inconscientemente le hacen el juego al enemigo, impactan con su actuar en la soberanía de la nación e intentan comprometer nuestro futuro.

1.- 83 millones de dólares, aunque para cumplir sus compromisos, Cuba tuvo que salir al mercado a comprar azúcar a altos precios durante los años 81 al 1985, con pérdidas por casi 3 000 millones de dólares adicionales.[Retorno](#)

2.- Desde 1973 la CIA creó la Dirección de mantos y de empresas comerciales. Para 1995 se estimaba que el 10 % del personal operativo de la Agencia trabajaba bajo el manto fundamentalmente empresarial y utilizaba cerca de 600 firmas e instituciones no gubernamentales para encubrir sus actividades de inteligencia.[Retorno](#)

[Subir](#)

[Sumario](#)

Administración de riesgo cambiario,

¿asignatura pendiente?

[MsC.. Aldo Victoria Serpa](#)

Una característica de la economía cubana es su condición de economía abierta, considerando como tal aquella en que la actividad de comercio exterior desempeña un papel fundamental en la vida económica del país.

En este sentido, no es casual que la obra considerada génesis del pensamiento económico cubano, “Discurso sobre la agricultura en La Habana y medios para fomentarla”, de Francisco de Arango y Parreño, editada en época tan distante como 1792, aborde de manera extensa precisamente la conveniencia, según la opinión e intereses de clase de su autor, de que la economía de Cuba se insertara de manera decidida en el mercado internacional mediante la producción y exportación de azúcar de caña.

Esos intereses de clase de los hacendados azucareros, conjuntamente con los intereses de la metrópoli colonial y los traficantes de esclavos agrupados en lo que se denominó “Programa de la Cuba Grande”, lograron prevalecer sobre otras opiniones conocidas como “Programa de la Cuba Chiquita”, las que abogaban por una economía que, aunque no le daba la espalda al comercio exterior, trataba de desarrollar una economía con un mercado interno fuerte y diversificado. El resultado es bien conocido. Desde entonces la economía de nuestro país quedó insertada en el mercado internacional, prácticamente desde los mismos albores del capitalismo manufacturero, en cuya división y especialización internacional del trabajo se le asignó el papel de monoexportador de azúcar de caña y, con ello, el carácter de economía abierta.

En la actualidad, por diversas causas, esa dependencia de las exportaciones de azúcar ha cesado; sin embargo, el carácter de economía abierta se mantiene, y con ello, la preeminencia del comercio exterior y de los diferentes mercados internacionales a él asociados, más aún en esta era de la globalización.

De todos esos mercados internacionales, en este trabajo solo nos referiremos a la importancia que para el sector empresarial cubano tiene el mercado internacional de divisas, y dentro de él, particularmente la eficiente administración financiera del riesgo cambiario.

Mercado internacional de divisas y riesgo cambiario

El mercado internacional de divisas no es solo, por su volumen de operaciones, el más grande y líquido, sino también constituye el mercado base de los demás mercados, pues a través de este se realizan los valores de cambio de las diferentes monedas y se materializan las transacciones internacionales, sean estas en monedas, valores, comercio o servicios.

En esencia, este mercado se basa en la relación existente entre los tenedores de al menos dos monedas diferentes, compradores y vendedores, interesados en la realización de una determinada operación internacional, que implica la conversión del valor de una moneda en otra mediante la aplicación de un tipo de cambio, entendiéndose por este último el precio (valor de cambio) de esas monedas entre sí.

Con la declaración unilateral del Gobierno de Estados Unidos en 1971, de cesar en la obligatoria convertibilidad del dólar de ese país por oro, según lo establecido por los Acuerdos de Bretton Woods, se impuso el actual sistema internacional de tasas de cambio flotantes y, como resultado, el tipo de cambio, como regla, está sujeto a las constantes variaciones de la oferta y la demanda de las monedas en el mercado internacional de divisas, por lo que la volatilidad del curso entre ellas es continua y sistémica, lo que implica la imposibilidad de conocer con certeza el tipo de cambio que tendrán en una fecha futura determinada, es decir, se está en presencia de un riesgo financiero al que se le denomina y conoce de manera general como “riesgo cambiario”.

En consecuencia, el riesgo cambiario puede ser definido como la probabilidad de variación del tipo de cambio (valor) de una determinada moneda con respecto a otra(s) en una fecha futura determinada, por lo que la variable “tiempo” es fundamental en la determinación de esa probabilidad y, por tanto, en la evaluación y cuantificación de ese riesgo.

La empresa cubana y el riesgo de cambio

Ahora bien, ¿hasta qué punto están expuestas realmente las empresas cubanas a los embates del riesgo cambiario? Para responder esta interrogante, entendemos necesario realizar un breve diagnóstico del entorno en que se desenvuelven.

- Debido al cese unilateral de la convertibilidad del dólar en oro, decretado en 1971 por el Gobierno de Estados Unidos, el mercado internacional de divisas se rige desde entonces por la “libre” flotación de las tasas de cambio, según dicte “el mercado”.
- Como consecuencia de lo anterior y de la desregulación de los mercados, la volatilidad de los tipos de cambio es una característica intrínseca del actual mercado internacional de divisas, convirtiendo el riesgo cambiario en un elemento sistémico, altamente imprevisible y que afecta a todos los participantes en el escenario internacional.
- Las empresas cubanas tienen que enfrentar, además, la tremenda dificultad adicional que representa la prohibición del Gobierno de Estados Unidos para la utilización del dólar de ese país en sus transacciones comerciales, lo que las obliga mayormente a operar en esa situación anómala y de riesgo cambiario adicional que implica contratar –debido a la práctica internacional prevaleciente– el precio en dólares norteamericanos y tener que pagar en otra moneda distinta, como regla, en euros.
- Para enfrentar esa situación de riesgos continuos y situaciones imprevisibles, se ha creado una serie de productos y técnicas dirigidas a mitigar ese riesgo cambiario, las cuales se conocen como coberturas, entendiendo como tales el “contrato o mecanismo utilizado para contrarrestar el riesgo en el tipo de cambio de una moneda con respecto a otra, mediante el cual se garantiza el pago de las transacciones a un tipo de cambio acordado en una fecha”.
- Aunque no existe información pública disponible acerca del uso de esas coberturas, así como de su cuantía y grado de sofisticación por parte de las empresas cubanas, la práctica muestra de manera inequívoca que su uso es muy pequeño y limitado mayormente para algunas operaciones de especial interés para el país.
- La administración financiera de las empresas, como regla, no consideran la gestión de los riesgos financieros como una prioridad y un elemento definitorio de su eficiencia financiera.
- Las empresas carecen de personal adecuadamente preparado y entrenado para el análisis del comportamiento y tendencias del mercado, así como para la elaboración de propuestas de coberturas, según las necesidades de sus flujos financieros.
- En lo referente al riesgo cambiario, las auditorías a las empresas, como regla, se centran en la aplicación de la Resolución 235/05 “Norma cubana de contabilidad” (Norma 6) del Ministerio de Finanzas y Precios, en específico, la contabilización de las variaciones en tasas de cambio como gastos financieros (sub-cuenta Fluctuaciones en tasas de cambio) o ingresos financieros (subcuenta Fluctuaciones en tasas de cambio), según se incurra en pérdidas o ganancias.
- A pesar del riesgo cambiario, al que continuamente están expuestas, y de las afectaciones a su eficiencia financiera, resultantes de la no realización de coberturas cambiarias, no es práctica extendida que en las auditorías a las empresas se les señale esa deficiencia como un aspecto negativo a superar de inmediato, aunque su uso, como abundaremos más adelante, es requerido por el ordenamiento legal vigente para la realización de operaciones en monedas libremente convertibles.

¿Qué afectaciones financieras ha conllevado para la economía de nuestro país esa situación?

Para facilitar su cuantificación, veamos cómo se ha comportado el curso del par euros / USD en los últimos 5 años.



FUENTE: Boletín *Hoy en el Mercado*, del Banco de Inversiones S.A.

El gráfico muestra que a partir de la segunda mitad de 2005 y hasta la segunda mitad de 2008, excepto en cortas apreciaciones inmediatamente corregidas por una vertiginosa depreciación, la tendencia del USD a depreciarse con respecto al euro es sostenida, como resultado de la situación de crisis que confronta la economía norteamericana.

A partir de la segunda mitad de 2008, como consecuencia de la “guerra de las monedas” y otros factores asociados a la actual crisis financiera internacional, hasta hoy (diciembre de 2010) la situación se caracteriza por una sostenida volatilidad, moviéndose la cotización de este par entre un nivel de apoyo de 1.22 y un nivel de resistencia de 1.58, es decir, una volatilidad de hasta un 20%.

En este nuevo escenario conocido como “guerra de las monedas”, los gobiernos, para evitar la apreciación de su moneda doméstica y así favorecer las exportaciones de sus nacionales, han procedido a la adopción de medidas de su no muy vasto arsenal actual de acciones “aceptables”, las que van desde amenazadoras declaraciones políticas, presiones diplomáticas, hasta decisiones financieras como los paquetes financieros realizados por EE.UU., con lo cual inundan los mercados con dólares, provocando su depreciación.

Precisamente debido al agotamiento de la efectividad del recetario de corte monetarista – aplicado por EE.UU., los países de la Zona euro, Japón y por el Reino Unido, como instrumento que permitiera salir de la crisis–, evidenciado por la imposibilidad de reducir las tasas de interés y de desarrollar una política fiscal más dinámica, la alternativa que les queda para incentivar las exportaciones, y con ello aumentar la producción y el empleo, es aplicar una política cambiaria agresiva que les permita lograr, vía depreciación de su moneda, la competitividad que necesitan para sus productos, y que no pueden lograr mediante la reducción de sus costos.

En ese escenario es conveniente valorar las consecuencias que, para la balanza de pagos de nuestro país y las finanzas de nuestras empresas en específico, significa el hecho de que estas tengan que efectuar una importante parte de sus operaciones de comercio exterior en la situación antes abordada de sostenida volatilidad, operar en un mercado internacional de generalizadas cotizaciones de precios en USD y tener que pagar en otra moneda (euros), debido al bloqueo de EE.UU.

Para cuantificar las posibles afectaciones resultantes de esa problemática, y ante la dificultad de no encontrar información pública actualizada de las empresas sobre las condiciones de sus contrataciones de comercio exterior, a continuación desarrollaremos un escenario en el que se consideran, a manera de muestra, las condiciones típicas en que se realiza una importante parte de nuestro comercio exterior.

Esta modelación se basa en los siguientes datos:

- Valor del contrato de importación: USD 100 millones.
- Cotización de precios (valor del contrato) en USD en la fecha de embarque y pago de su contravalor en euros en la fecha de pago acordada.
- Fecha de embarque de la mercancía (9 de enero de 2008).
- Fecha de pago a los 365 días de la fecha de embarque (9 de enero de 2009)
- Cotización euro/ USD en la fecha de embarque (9 de enero de 2008), euro / USD= 1.4686
- Cotización euro/ USD en la fecha de pago (9 de enero de 2009), euro / USD= 1.3695

La empresa no realizó ninguna cobertura por riesgo cambiario, quedando a expensas del comportamiento del mercado.

Analicemos qué consecuencia resultó de ese proceder.

Situación 9 de enero de 2008

(Fecha fijación del precio en USD)

VALOR DEL CONTRATO:

USD 100 000 000

COTIZACIÓN

Euro / USD = 1.4686

CONTRAVALOR

En euros a pagar: USD 100 000 000

/1.4686 = euros 68 092 060

Situación 9 de enero de 2009

(Fecha de pago en euros)

VALOR DEL CONTRATO:

USD 100 000 000

COTIZACIÓN

Euro / USD =1,3695

CONTRAVALOR

En euros a pagar: USD 100 000 000 / 1.3695 = euros 73 019 350

Comparando los resultados de ambas situaciones:

Contravalor euros el 9.01.2008

– contravalor euros el 9.01.2009

= E68 092 060 – E 73 019 350

= - euros 4 927 290

Este resultado, al que consideramos muy cercano a la realidad, muestra que esa empresa, al no haber realizado cobertura alguna para cubrirse de cambios adversos en el tipo de cambio, tuvo que pagar 4 927 290 euros de más, en comparación con la fecha en que se fijó el precio.

Desafortunadamente, esa pérdida por variación de tipo de cambio está muy lejos de ser un caso anecdótico; más bien resulta una situación habitual en la forma en que muchas de nuestras empresas conducen su “administración” financiera de riesgo cambiario. La cuantía de esas pérdidas anualmente deben ser, a nivel de país, varias veces la cifra del caso antes expuesto.

¿Qué hacer ante ese escenario?

Lo primero que debemos señalar es que es imposible que exista una eficiente administración financiera, si en esta no se contempla y atiende la gestión de los riesgos financieros.

Esa problemática ha sido previsoramente atendida por el Banco Central de Cuba en diferentes regulaciones, fundamentalmente en las “Normas para las operaciones financieras” con el exterior, en específico, la Resolución 20/2007, la cual establece lo siguiente en su Apartado VI “Sobre los riesgos de cambio y tasas de interés”:

- “Toda transacción que pueda conllevar riesgos cambiarios y de tasas de interés, deben contar con una cobertura para enfrentar ese riesgo”.

- “Los sujetos que realizan actividades de comercio exterior, quedan obligados a aplicar correctamente todas las medidas que contribuyan a minimizar el riesgo cambiario y de tasas de interés.”

Las normas son claras en la disciplina que las empresas quedan obligadas a seguir en la administración de los riesgos financieros allí referidos. Lo que corresponde entonces es instrumentar, organizar, controlar y auditar su cumplimiento. En ese sentido, seguidamente desarrollaremos varias consideraciones con el objetivo de que ayuden a lograr una mejor y más efectiva administración financiera y gestión de los riesgos financieros asociados a las operaciones en divisas, sean estas por concepto de importaciones o exportaciones.

Esas consideraciones se basan en la atención de los aspectos referidos en el diagnóstico del entorno en que se desenvuelven las empresas, y de manera sucinta las relacionamos a continuación:

- 1) Para instrumentar el cabal cumplimiento de la Resolución 20/2007 del BCC en lo referente al riesgo cambiario, las empresas deberán incluir en sus procedimientos la instrumentación de la administración y gestión del riesgo cambiario, y considerarla como parte de su administración financiera.
- 2) La evaluación de la gestión de riesgo cambiario realizada por la empresa, deberá ser un objetivo en los planes de trabajo por parte del control interno y las auditorías.
- 3) Deberá incluirse en los procedimientos referidos en el numeral 1), como parte de la idoneidad que deberá exigirse al personal encargado de la conducción de la administración financiera de la empresa y de la realización de sus operaciones en divisas, que este demuestre estar técnicamente capacitado para atender la administración de riesgos, para lo cual deberá cursar satisfactoriamente la capacitación y el entrenamiento que para esa temática se deberán organizar por el Sistema Bancario Nacional.
- 4) Los bancos cuyo objeto social los faculte para realizar operaciones de coberturas financieras, deberán incorporar a sus paquetes de productos y servicios a las empresas la asesoría en la evaluación de las tendencias del mercado y de la propuesta de cobertura más adecuada a las necesidades y posibilidades de la empresa.
- 5) Como las empresas cubanas quedan obligadas (Resolución No. 65/2003 del BCC) a que sus cuentas en bancos cubanos sean en CUC, debiendo convertir todos sus ingresos a esa moneda y, en caso de obligaciones de pago en otra moneda convertible, volver a convertir esos CUC a la moneda de pago en cuestión; entonces la gestión de coberturas de tipo externo deberá ser realizada directamente por los bancos cubanos con los bancos extranjeros.

Un factor adicional a considerar en la asignación de ese papel a desempeñar por los bancos, es que, debido a la especificidad y sofisticación de las técnicas de coberturas externas, el personal que las realice necesita contar con un nivel de calificación, contactos internacionales y pericia profesional, raramente encontrados en las empresas.

- 6) Para la realización de este último acometido, a los bancos se les deberá planificar fondos en divisas destinados a la gestión de esas coberturas externas. Los gastos financieros que resulten, serán a cargo de la empresa. Los resultados de esa gestión del banco serán auditados.
- 7) El establecimiento de la disciplina de gestión de riesgos financieros en las empresas conllevará una superior, eficiente, segura y más fortalecida administración financiera de los flujos financieros de nuestro país.

Conclusiones

--La disertación que hemos intentado realizar sobre la situación de la gestión de riesgos cambiarios por parte de nuestras empresas, muestra, salvo en casos excepcionales, que la práctica prevaleciente es la de no atender la mitigación de ese tipo de riesgo.

--La no utilización de las técnicas de gestión de riesgo cambiarios disponibles ocasiona que los flujos financieros de nuestro país sufran pérdidas, o que no se logre la maximización de ingresos que requiere nuestra economía.

--Esa situación de indiferencia solo puede ser superada si se establece, controla y audita la disciplina financiera necesaria, que conlleve que la no gestión del riesgo cambiario se convierta en algo intolerable para las empresas que realizan operaciones en divisas.

Por las razones antes analizadas, entendemos que la respuesta correcta a la pregunta que da título a este trabajo es que, desafortunadamente, la administración del riesgo cambiario es aún una asignatura pendiente para la mayoría de nuestras empresas.

En el próximo trabajo abordaremos las técnicas que consideramos más factibles de aplicar para lograr una más eficiente gestión del riesgo cambiario.

Bibliografía

1. Brealey R. A. y Myers S. C: Fundamentos de financiación empresarial. Cuarta edición , McGraw Hill, 1993.
2. Colectivo de autores. La administración financiera del riesgo empresarial. Universidad de La Habana.
3. Msc. Viera Guerra, Víctor: Diagnóstico sobre riesgo cambiario en el sistema bancario cubano: un ejemplo.
4. w.w.w.definicion.org/coberturas-cambiaria
5. w.w.w.org/co

***Director de la Oficina de Representación Havin Bank**

[Subir](#)

[Sumario](#)

Un golpe donde más les dolió: el bolsillo

MsC. María Isabel Morales Córdova*

Una noticia espectacular, de esas que añoran los voceadores de periódicos, despertó a los cubanos el 5 de agosto de 1961. Los diarios Hoy y Revolución, anunciaban en la primera plana que el día anterior había sido aprobada la Ley No. 963, mediante la cual se establecía el canje obligatorio de los billetes por otros de nuevos diseños.

Acuerda el Consejo de Mi

CAMBIO DE TODOS LOS

GARANTIZA LA MONEDA Y

LOS QUE SACARON DINERO

NOTICIAS DE



UN DIARIO AL SERVICIO DEL PUEBLO

AÑO XXIII — No. 184 TERCERA EPOCA CIERRE: 11 P.M.
LA HABANA, SABADO 5 DE AGOSTO DE 1961. PRECIO: 5 CENTAVOS

No afectados los depósitos bancarios

Debe efectuarse el canje de billetes el domingo 6 y lunes 7

Cerrado el país a la entrada del exterior durante esos días

Prohibida la comunicación

Nuestra opinión

¡En la misma entraña de la contrarrevolución!

EL CAMBIO de billetes dispuesto por el Gobierno Revolucionario es un golpe en la misma entraña de la contrarrevolución, es una medida patriótica de protección a Cuba y al pueblo para inflacionaria que podría dilucidar el sistema de precios o hacer inútiles las medidas que ya se adoptan para asegurar el abastecimiento ordenado y justo de la población.

1) Aver...

2) Cada...

3) La p...

4) En el...

La operación, indicaba el rotativo, sería efectuada los días 6 y 7, con todas las garantías para la población. ¿Qué hacía necesaria una medida de tal naturaleza? La propia ley lo explicaba con transparencia:

“Es inaplazable eliminar la inseguridad y el riesgo resultantes del hecho de que los billetes cubanos actualmente en circulación vengán imprimiéndose en empresas extranjeras que están fuera del control efectivo del Gobierno Revolucionario.

“Es necesario impedir que los recursos monetarios nacionales en poder de la contrarrevolución externa sean utilizados

para conspirar contra el Gobierno Revolucionario y el pueblo de Cuba” y para ello –indicaba– “...es necesario retirar de la circulación y anular totalmente los billetes actualmente en circulación, mediante el canje obligatorio por billetes de nueva emisión, impresos con las debidas garantías, exceptuando de ese canje aquellos billetes que han sido extraídos del territorio nacional...”

Al triunfo de la Revolución se hizo evidente el saqueo a que habían estado sometidas sistemáticamente las arcas de la nación.

Las reservas en el Banco Nacional de Cuba apenas superaban los 100 millones de pesos y era público que Batista y sus compinches se habían escapado del país con unos 424 millones que fueron a parar a los bancos de Estados Unidos. Las transformaciones emprendidas requerían un financiamiento que los enemigos internos y externos no estaban en disposición de facilitar y, por otra parte, se apreciaba cada vez más que la circulación monetaria no se correspondía con el flujo productivo y la venta de bienes y servicios.

Resultaba significativo que había sido necesario emitir más fondos que los requeridos para los habituales ajustes de pago de la economía nacional, lo que se atribuyó al hecho de que casi el 40% de los billetes en circulación había sido atesorado, fundamentalmente en bancos norteamericanos, aunque la ley les prohibía exportar billetes o atesorarlos.

Estas circunstancias aconsejaban preparar un canje, lo que se comenzó a hacer en el más estricto secreto y, desde noviembre de 1960, se inició la impresión de la moneda sustituta.



Esta tarea estuvo a cargo de Ernesto Guevara de la Serna, quien había sido nombrado presidente del Banco Nacional de Cuba el 26 de noviembre de 1959, y fue [su firma la que apareció estampada en los nuevos billetes](#) que comenzaron a circular¹.

Los billetes

Hasta 1960 la producción de los billetes cubanos había estado a cargo de impresoras estadounidenses, fundamentalmente, pero a partir de 1961 el papel moneda cubano comenzaría a imprimirse en la Imprenta Nacional de Valores de la República Socialista de Checoslovaquia.

Los nuevos billetes debían mostrar el proceso revolucionario de nuestro país; por eso para los reversos fueron seleccionadas escenas de honda significación.

Un trabajo del periodista [Luis Hernández Serrano](#) revela que la tarea de hacer los dibujos estuvo a cargo de Hernando López Martínez, uno de los pocos colaboradores del Comandante Ernesto Guevara que lo tratara de tú, y “el más gruñón” de todos, como dijera el propio Che.



Además de contar con su confianza, Hernando tenía la experiencia de haber dibujado, en plena dictadura batistiana, el bono denominado Salario de la Libertad, los bonos del 26 de Julio y del Directorio Revolucionario 13 de Marzo, así como otros especiales, destinados a altas recaudaciones. Dibujó además, para los periódicos clandestinos Revolución, Sierra Maestra y Vanguardia Obrera, e ilustró luego el libro Guerra de guerrillas, del propio Che.

El relato de Hernando refiere que el Che llevaba poco tiempo en el banco cuando lo llamó a su oficina, en La Habana Vieja, para encargarle una tarea de una trascendencia que entonces él todavía no podía calcular. Le advirtió que le pediría algo que debía mantener en secreto y que no le podía dar muchas explicaciones, pues no debía entrar en detalles. Le mostró unos dibujos de escenas históricas, algo rudimentarios realizados por el economista chileno Jaime Barrios, y le encomendó dibujarlos mejor, sobre un buen papel, como bocetos de alta calidad.

Se trataba de distintas imágenes del asalto al Moncada, el desembarco de los hombres del yate Granma, la invasión de las columnas rebeldes, la entrada triunfal de Fidel en La Habana el 8 de enero de 1959, la nacionalización de las empresas y otras escenas relevantes.

El guerrillero-presidente fue rotundo en su negativa de aportar detalles para la mejor realización del trabajo y le pidió a Hernando que, ante la urgencia del trabajo solicitado, dejara temporalmente su labor en la textilera bajo el pretexto de estar enfermo.

“Enciértrate en tu casa y cumple con la orden que te he dado”, dijo, y solamente lo autorizó para pedirle ayuda a Gloria, su esposa.

Según la entrevista publicada, fue el Che quien le pidió que dibujara la entrada de Fidel a La Habana en un tanque.

“Cuando le dije que yo no estaba muy seguro, pero creía que Fidel no había entrado así a la capital —precisa Hernando—, me contestó que no importaba ese detalle ahora, que era algo realmente simbólico, pues el pueblo seguramente tenía esa imagen aguerrida y combativa de que entró en un tanque.”

El artista entregó su obra y transcurrieron los meses sin que supiera qué se había hecho con aquellos bocetos. Incluso, el 27 de febrero de 1961, Guevara firma su nombramiento como Ministro de Industrias.

Hernando se enteró por la prensa en agosto. Solo al ver las fotos de los billetes, fue que pudo comprender la enigmática frase de Jaime Barrios, cuando le dijo que pronto sería el artista plástico más conocido, aunque la gente no supiera su nombre. Su obra estaba ya en la pieza más popular de todas: el papel moneda.

Dos días que estremecieron a la CIA

Como ha sido suficientemente probado, las autoridades de Estados Unidos no solo se negaron a aceptar desde el inicio el curso que tomaba la naciente revolución, sino que desde muy temprano comenzó a actuar contra ella. No solo aceptó que sus bancos recibieran el dinero malversado que los batistianos habían sacado del país, sino que comenzaron a financiar la incipiente contrarrevolución con un fondo calculado en 400 millones.

Por otra parte, la burguesía pro norteamericana y de los terratenientes, rápidamente convencidos de que este era un cambio de gobierno diferente a los que la República neocolonial había vivido hasta ahora, trataban también de extraer sus valores de la isla, y hasta esconderlos, con lo cual comenzaron a golpear financieramente a la nación. En tanto, las grandes empresas nacionales y los monopolios norteamericanos habían comenzado a transferir sus capitales al exterior, en represalia por las medidas populares adoptadas por la Revolución en el poder. Resultaba evidente la necesidad de luchar por proteger al pueblo, principal perjudicado por aquellas acciones.

Al asumir el cargo de presidente del Banco Nacional de Cuba, Ernesto Guevara estaba convencido de la necesidad de transformar la arquitectura financiera nacional, para ponerla al servicio de la materialización de los planes de beneficio popular y de transformación de la sociedad. Ese pensamiento explica sus rápidas acciones en materia legislativa y la contundencia de las medidas adoptadas.

“Defenderemos el valor de nuestra moneda porque cualquier devaluación incide fundamentalmente sobre las clases populares, lo que sería contrario a nuestras normas revolucionarias”, dijo el Che un día después de su designación al frente del BNC. En otras declaraciones de esa época recalcó la impostergable necesidad de evitar la fuga de las divisas del país.

Así, entre las primeras medidas adoptadas estuvieron el establecimiento de un fuerte control en los bancos comerciales, aeropuertos y aduanas; la liquidación del Banco de Desarrollo Social, la Financiera Nacional y el Banco de Comercio Exterior (instituciones surgidas con fines puramente lucrativos durante el Gobierno de Batista); la nacionalización de la banca (mediante la cual pasaron a manos estatales 44 empresas bancarias con 235 oficinas y sucursales) y, por supuesto, el canje de la moneda.

La prensa ofreció una amplia cobertura informativa al canje, desde el anuncio hasta el balance de los resultados, pasando por las consabidas anécdotas y el reflejo de situaciones llamativas, como las de algunas personas que llevaron cientos y hasta miles de pesos en cartuchos, cajas de zapatos u otros paquetes corrientes, dispersas las denominaciones, lo que obligaba a emplear más tiempo para ordenar y contar adecuadamente esos valores.

Dos casos que motivaron comentarios y fueron recogidos por la prensa, fueron los de un frutero de apariencia muy humilde, que trajo una jaba con 12 mil pesos, y el de una ancianita de poca vista, que en lugar de pesos había acumulado equivocadamente, y llevado al canje, varios cientos de dólares. También trascendió el asombro que causó en su barrio un extranjero radicado, al llevar al canje un millón y cuarto de pesos.

Fue publicada una gran cantidad de fotos que mostraban la forma organizada y tranquila en que se desarrolló el proceso en casi todos los 3 500 centros que se abrieron en el país.

Gracias a una buena preparación, se logró que los billetes fueran trasladados a los puntos de canje a tiempo, sin que trascendiera la operación, ni se pudieran suscitar problemas que impidieran la realización del canje en apenas dos días: el 6 (domingo) y el 7 de agosto, desde las ocho de la mañana hasta las ocho de la noche de cada uno de esos días. Según la ley, vencido el horario del domingo 6 de agosto, los billetes emitidos con anterioridad perderían su fuerza liberatoria y su curso legal dejaría de ser obligatorio.

Concluido el horario del lunes 7, ya los billetes de anterior circulación se entenderían nulos y sin valor alguno. Para mayor seguridad fueron cerradas las fronteras.

Los billetes se canjearon a la par hasta la cantidad de doscientos pesos por núcleo familiar. Las cantidades que en ese momento excedieran lo establecido, fueron depositadas en una cuenta especial a nombre del interesado para canjear a partir del siguiente lunes.



El representante de cada núcleo familiar se presentaría en el centro de canje correspondiente a su lugar de residencia y prestaría declaración jurada sobre su identidad, domicilio, actividad y personas dependientes a quienes representaba en la operación, así como sobre la propiedad de los billetes que canjearía su núcleo familiar. También haría constar que realizaba esa operación por única vez. El núcleo familiar quedó entendido como el formado por personas con vínculos de dependencia económica, por consiguiente, si en una misma vivienda habitaban dos personas o grupos de personas económicamente independientes, estos concurrirían al canje por separado.

El Banco Nacional de Cuba debió asumir la responsabilidad de los aspectos técnicos del canje, en tanto las fuerzas armadas se ocupaban de la custodia del transporte de los valores. En las mesas de canje participaron activamente los miembros de las Organizaciones Revolucionarias Integradas (ORI).

José Luis Rodda, trabajador de Banco Central de Cuba, recuerda que laboró en un centro de canje, bajo una gran tranquilidad y con la colaboración popular. Tenía apenas 20 años y laboraba en la Comisión de Orientación Revolucionaria, como responsable de imprimir materiales, entre ellos, un boletín diario de noticias que entregaba al Che, Fidel, Blas Roca, y a otros, de lunes a sábado. Era ya militante del Partido Socialista Popular, había pertenecido al Movimiento 26 de Julio y era miliciano. Por todo ello fue movilizado para participar en el canje, junto a una compañera de nombre Semíramis Sánchez y su hijo Gustavo Roca Sánchez, también trabajador bancario, y a quien conocía muy bien por ser compañeros de estudio durante largo tiempo.

“Nos citaron para un lugar sin decirnos de qué se trataba. Allí nos explicaron qué debíamos hacer y nos mostraron el dinero”, comenta. Trabajaron en una fábrica en el Calvario, a un ritmo que se fue incrementando hasta el segundo día, cuando terminaron verdaderamente tarde. Lo que más le impacta de aquella tarea, afirma, fue la honestidad con que todos laboraron, sin permitir que se perdiera ni un peso, ni de los nuevos, ni de los viejos, ni siquiera para guardarlos de recuerdo.

Otra bancaria que tomó parte activa en aquella epopeya fue María Elisa Veledo, del Banco de Crédito y Comercio, quien en ese momento trabajaba en la Agencia 4-10-44 de Zanja y Belascoaín, en un cargo parecido a lo que ahora es el auxiliar de contabilidad.

Está muy fresco en su memoria aquel viernes 4, que hasta las 3 de la tarde pareció rutinario. Al administrador, Leonel Cárdenas, lo habían citado temprano para una reunión, una más de aquellos tiempos de tanto movimiento y cambios. Pero a la hora del cierre de atención al público, cuando ella y otros dos jóvenes decidieron salir a tomar su habitual café para luego regresar a terminar el trabajo, el custodio de la agencia les dijo que no podían salir porque así lo había dispuesto el contador, a cargo de la agencia en ese momento.

“Primero pensamos que era una broma, pero él insistió. Entonces creímos que existía un problema interno y simplemente regresamos a nuestros puestos. Pero la situación se agravó a medida que los trabajadores iban terminando y querían dirigirse a sus casas. Extrañados y sin explicaciones, muchos comenzaron a llamar a sus casas y familiares, y así se enteraron de que esta situación era similar en otras agencias de la ciudad. Lo único que nos dijeron fue que teníamos que esperar a que regresara el administrador. Previendo una larga espera, el contador encargó alguna comida ligera en la cafetería que teníamos enfrente.

“Cárdenas volvió pasadas las once de la noche. Se reunió con todos y nos explicó que se habían tomado medidas para efectuar un canje. Nos leyó la documentación legal y nos explicó lo que teníamos que hacer cada uno durante los dos días previstos. Cuando terminamos ya pasaban las doce de la noche y la radio estaba dando la noticia. En la agencia se tuvieron que quedar el administrador, el contador y el jefe de caja, pues ya estaban esperando el dinero”.

En su criterio fueron días de mucho trabajo. Incluso le parece recordar que hubo que extender el plazo del canje. Aunque quienes estaban a cargo del cambio del dinero eran los cajeros, todos los trabajadores estuvieron presentes, colaborando con un sinnúmero de cosas.

María Elisa destaca el hecho de que todo el dinero depositado en banco se respetó y las cuentas de ahorro, corrientes o certificados de ahorro fueron canjeados hasta el último centavo, por lo que sus titulares pudieron luego hacer las extracciones sin ninguna dificultad.

Días después de terminado el canje —señala— siguieron trabajando hasta tarde, pues fue necesario recontar todo el dinero viejo y prepararlo para su entrega.

Sobre el ambiente que prevaleció en la agencia, María Elisa comenta que fue bueno y los bancarios trabajaron todos con mucha profesionalidad, conscientes de que era una medida necesaria. A pesar de tanto trabajo, no había señales de disgusto.

“Claro está, entre el público sí hubo quien protestara por la medida, sobre todo si perdía dinero. Un caso muy singular ocurrió cuando al final del último día, con la agencia casi vacía, se apareció un hombre que portaba 30 mil pesos. Detrás venía su mujer, peleando en voz alta, por los tantos años que le había hecho pasar trabajo bajo el argumento de la falta de recursos”, añade.

En su edición del 18 de agosto de 1961, el periódico Revolución publicó los resultados del canje y especificó que de los 1 187.0 millones de pesos que estaban en circulación en vísperas de la Ley 963, solamente 724 millones se presentaron al canje. Se consideró que la diferencia correspondía al dinero en poder de la contrarrevolución, en Cuba o en el exterior.

Contra los billetes presentados, fueron entregados 292.2 millones de pesos en billetes nuevos y se constituyeron cuentas especiales, tanto para personas naturales (396.3 millones), como jurídicas (31 millones).

Esta medida, que no incluyó, obviamente, los depósitos de ahorro y cuentas corrientes, no solo permitió esterilizar de forma definitiva los recursos que en ese momento estaban en manos de los adversarios políticos de la Revolución, sino que hizo posible reducir la circulación monetaria y con ello, robustecer el peso y elevar el poder adquisitivo de la mayoría de la población.

“Durante los dos días de la operación —refería el rotativo— se presentaron al canje 1. 768 000 personas, en representación

de aproximadamente 5 millones. El número de personas que concurrieron a los centros de canje es bastante elevado, tanto más si se considera que no incluye a miembros de las fuerzas armadas, milicianos, estudiantes y similares, a quienes se canjeó globalmente”.

Se destacó además, la distribución desigual y clasista de los fondos que se presentaron: En un extremo, el 94,5% de las personas poseía cantidades inferiores a 1200, con un promedio de 204 cada una. En el otro, el 5,5% de las personas que poseía sumas por encima de los 1 200, con un promedio de 3 526 cada una.

Como se ha dicho, esta medida, decisiva en aquella época, evidenció el progresivo desarrollo que la Revolución cubana comenzaba a adquirir en cuanto a experiencia, organización y eficiencia administrativa; facilitó la planificación total de la economía; fortaleció la moneda nacional y le garantizó estabilidad.

La inmensa mayoría de quienes participaron en la ejecución de aquella medida, la conocieron apenas unas horas antes; muchos ni siquiera regresaron a sus casas después de ser convocados y todos laboraron sin descanso, con honradez, y mostrándole al pueblo su confianza en que estaban acometiendo una tarea justa, necesaria y que era para el bien popular, como todo lo que hacía la Revolución.

Entre las pocas personas que estuvieron al tanto de la operación durante los preparativos, figuró Salvador Vilaseca, a quien se le dio participación, más que por su condición de vicepresidente del BNC en 1961, por ser una persona de extrema confianza para el Che.

“No puedo decirle cuándo comenzaron, sino cuándo me enteré yo: en octubre de 1960. El día 13 fue la nacionalización de la banca, y el 26 de ese mes el Che, entonces presidente del Banco Nacional, partió hacia los países socialistas de Europa del Este. Unos días antes me llamó a su despacho, me habló del canje y de por qué el gobierno había decidido hacerlo. Me advirtió que se trataba de un secreto; conmigo, solo seis personas lo conocían. Supongo que entre ellos, los más altos dirigentes.

“Me encargó hacer una serie de trabajos previos sin despertar sospechas y me confió que aprovecharía ese viaje para ultimar en Checoslovaquia la impresión de nuevos billetes.

“Pero el grueso de los preparativos databa de un mes antes de la realización del canje, el 6 y 7 de agosto de 1961. Varios compañeros fueron llevados a una casa donde debían organizarlo, con la prohibición expresa de establecer contacto exterior, ni siquiera con su familia. A los gerentes de bancos en las provincias los citamos aquí tres días antes y luego ellos se reunieron con los administradores. Nadie podía hablar una palabra del asunto.

“El canje se programó inicialmente para el 26 de julio, pero ese día entró el último barco con el dinero. Desde mayo entraba en cajas de armas, por lo que el personal de aduana y cuantos participaron en el traslado hacia las provincias creyeron siempre que custodiaban armas. Recuerdo que en el último envío una caja cayó al suelo, se soltó de la grúa y la gente corrió espantada esperando una explosión. ¡Por suerte, resistió! ¡Si llega a abrirse... allí mismo se nos acaba el secreto!”

“¿Habría convenido dilatar la operación? Posiblemente la CIA habría cambiado su movimiento y quizás decidiera tener aquí parte del dinero que necesitaba, y no en el exterior..., podrían haber ocurrido muchas cosas. Mientras más tiempo pasara más difícil era mantener el secreto. Cuanto antes se ejecutara la medida, mejor”.

Este acontecimiento, calificado como uno de los más duros golpes que la Revolución lograra propinarle a la CIA, marcó la historia de la banca cubana, por la organización con que se ejecutó y la discreción con que fue preparada.

¿Y qué pasó con aquel dinero? La respuesta la dió Vilaseca: “La Habana se estuvo alumbrando tres o cuatro días con la quemazón de aquellos billetes desvalorizados que arribaron a la capital en 30 ó 32 rastras, para alimentar las calderas de electricidad”.

1.-Aquella firma con el cariñoso epíteto de Che con que le habían bautizado, despertó gran extrañeza entre quienes debieron recogerla para la imprenta, cuenta la especialista numismática Inés Morales en su artículo Un convencido, publicado en la Revista del BCC. Che era su nombre de guerra y al usarlo quizás estaba confirmando su compromiso revolucionario ahora en una nueva y no menos importante tarea. [Retorno](#)

2. Artículo titulado “Dibuja y no me preguntes para qué”. Publicado en [http:// www.Cubahora.cu](http://www.Cubahora.cu), el 11 de junio de 2011. [Retorno](#)

Bibliografía

1. *Dibuja y no me preguntes para qué. Publicado el 11 de junio de 2011 en [http:// www.Cubahora.cu](http://www.Cubahora.cu).*
2. *Los 14 días que estremecieron al banco. Haydee León Moya. Granma. 26 de noviembre de 2004.*
3. *Otra victoria sobre la CIA. Entrevista concedida por Salvador Vilaseca a esta reportera y publicada el 13 de octubre de 1995 en el diario Granma.*
4. *Un secreto muy bien guardado. Mariagny Taset Aguilar. Periódico Granma, 7 de agosto de 2006.*
5. *Un convencido. Inés Morales García. Revista del BCC . Año 2. No.4, 1999.*

**Editora de la Revista del Banco Central de Cuba*

[Subir](#)

[Sumario](#)

¿Reputación financiera de empresas cubanas?

Dr. Carlos Manuel Souza Viamontes*

Quizás hoy más que nunca, de los economistas cubanos, de los llamados administradores financieros o de los técnicos que de una u otra forma practican la gerencia de las finanzas, se requiera una actuación deslindada de la tradición contemporánea sobre el manejo de los recursos financieros, para adoptar responsablemente decisiones que contribuyan a su mejor uso.

La literatura internacional en materia económica y financiera es amplia en temas tan socorridos como los cobros y pagos. Es también extensa la información nacional en este sentido.

Muchas han sido las investigaciones que se han realizado sobre los cobros y pagos, por lo que no se pretende agotar un aspecto tan abarcador y complejo, pero sí abordar con espíritu crítico el problema actual y proponer las acciones a efectuar para darle un mejor rumbo a esta situación.

Si se repasa la amplia creación referente a instrucciones, boletines, informes, resoluciones y muchos más instrumentos elaborados por la autoridad monetaria de Cuba, el Banco Central, así como por otras instituciones y especialistas de diferente procedencia, con relación al problema que constituyen los incobros y los impagos, fundamentalmente entre entidades, se atesora un volumen no despreciable.

El asunto va más allá de la norma.

En no pocos casos, al abordarse el problema existente en el país, relacionado con la actividad de los cobros y los pagos, se enfoca por muchas personas como una situación que debe resolver el banco, resultando oportuno el criterio de que "... cada institución del país asuma independientemente la rectoría y el ejercicio de las funciones y facultades que legalmente le corresponden, y no desvirtuar las de la actividad bancaria que, en la materia de que se trata, es fundamentalmente proveer medios y procedimientos de pagos ágiles y seguros".

En correspondencia con lo anterior, se necesita que los empresarios asuman en la práctica la responsabilidad expresa que le corresponde en esta materia.

Cuando en una entidad no se profundiza en su Consejo de Dirección sobre aquellos aspectos de índole económica —como son: analizar cada partida del Balance General relacionado con el negocio empresarial, con vistas a buscar posibilidades de mercado y por tanto, mejorar su estado de resultado en correspondencia con su objeto social; evaluar los indicadores financieros tales como la razón de liquidez, de solvencia, endeudamiento, los ciclos de cobros y pagos, así como efectuar un plan de medidas para que los mismos se comporten dentro del rango aceptable para su ministerio— sin dudas, se pierde el escenario propicio para que, en equipo, se puedan encausar las acciones necesarias, con el objetivo de obtener un mejor resultado económico y financiero.

Se trata no de lograr solo que el área económica lo exponga, sino de que se efectúe con profundidad un análisis consciente, comenzando por las personas que toman las más trascendentales decisiones en la empresa.

Alcanzar un buen resultado productivo o de servicio es bueno, pero también lo es obtenerlo desde el punto de vista financiero.

Es oportuno tener en cuenta un planteamiento de Fidel Castro, cuando el 26 de agosto de 1966 expresó "... y para ser dirigente no basta tener vocación de revolucionario, no basta tener pasión de revolucionario, no basta tener sangre de

revolucionario. Habrá que poseer también una profunda preparación, un profundo conocimiento de los problemas económicos, de los procesos técnicos de producción, porque en una sociedad capitalista burguesa, un político puede ser cualquiera (...). Pero en el socialismo, en el sistema socialista, los dirigentes, los cuadros, tienen que ser los principales impulsores de los procesos de producción, del desarrollo de la economía, tienen que ocuparse, muy seriamente, de los problemas económicos. Un cuadro revolucionario en el socialismo no puede ser un ignorante de la economía, ni de los procesos de producción en la agricultura y en la industria”.

Es conocido que muchos empresarios no poseen perfil económico en su formación profesional, al ser graduados de otras carreras, y han asumido esa responsabilidad por sus méritos y cualidades personales. Esto puede limitar el análisis y seguimiento de los indicadores económicos, de la calidad del Balance General, de la permanencia de partidas que deben estar transitoriamente en determinada cuenta y se encuentran contabilizadas por mucho tiempo. Entonces, es posible que no se administre eficientemente el flujo de efectivo de la entidad, ya que quien toma las principales decisiones no tiene en cuenta el mismo, y esto, en alguna medida, también influya en la constante emisión de cheques sin fondos.

La autoridad principal de la empresa, de ninguna forma debe estar desligada de la situación económica, ni dejar esas decisiones al jefe económico, ya que, en definitiva, el primero es el máximo responsable de la situación de la entidad. Por tanto, su conocimiento y correcta evaluación le permitirán tomar decisiones acertadas.

El éxito de esa actividad no se debe medir en que haya recibido cursos, seminarios, etcétera. La garantía está en saber interpretar los estados financieros; conocer los detalles de las contrataciones y el aseguramiento financiero para respaldar lo que se suscribe; estudiar el mercado objetivo, la clasificación de la clientela y los proveedores hasta donde sea posible; evaluar los indicadores financieros y profundizar el análisis en las sesiones de sus consejos de dirección, dándole a su equipo de dirección las herramientas para encaminar la empresa hacia la vía correcta y permitirle al resto de los ejecutivos aportar sus experiencias.

En la obtención de buenos resultados económicos influye de manera activa el capital humano de la empresa, cuyo activo intangible puede o no distinguir la entidad. Al aporte de todos los trabajadores en los resultados de una determinada empresa, deben contribuir el análisis de los presupuestos de que dispone la entidad y la valoración mensual de los planes de producción y servicios, lo cual es también un escenario, si se prepara y enfoca adecuadamente, para enriquecer la actividad principal con la participación colectiva.

Asimismo, es aconsejable un análisis casuístico “de hombre a hombre” sobre la efectividad del capital humano, sobre todo, aquellos que laboran de forma indirecta en la prestación de servicios o la producción, según el caso. Es necesario que las personas en plantilla, y puntualmente las de las áreas económicas, desempeñen una actividad efectiva y profunda, donde en todo momento esté presente la reputación financiera de su entidad, o sea, no permitir el descrédito de esa empresa.

Si se acepta por reputación lo relacionado con la fama, nombre, ser sinónimo de consideración, gloria, notoriedad, popularidad y renombre, entonces hoy más que nunca, cuando se ha debatido en el país por toda la sociedad el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social, publicado el 1ro de noviembre de 2010, y después de haberse conciliado con los organismos correspondientes y mostrarse el resultado final del análisis realizado durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, efectuado en abril de 2011, es imprescindible lograr que se encaminen los esfuerzos a la obtención de una empresa con los atributos mencionados anteriormente, debiendo comenzar por la correspondencia entre la letra de los contratos interempresariales que se suscriben y el cumplimiento de lo acordado por las partes.

Se refiere a que si el contrato establece que los pagos se realizarán en un término de 30 días naturales, no se exija la presentación del cheque para recibir la mercancía, ya que la preocupación y ocupación de ese aparato económico y comercial deben extenderse a crear la liquidez y solvencia necesaria para poder ofrecer los créditos comerciales en correspondencia, precisamente, con la reputación ganada por el cliente y de esa segmentación que puede hacer. La entidad vendedora también contribuye a que cada cliente mantenga una condición: suficiente credibilidad como para disfrutar de esa deferencia.

Haciendo mención a algunos aspectos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, a tono con el tema tratado se pueden citar los siguientes:

- a) Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos. (Lineamiento 7)

Entre las fortalezas que se deben lograr en el sistema empresarial cubano, a criterio del autor, está precisamente la financiera. La preocupación por el rendimiento de los activos, la depuración del Balance General en todas sus cuentas, el análisis y mejoría constante de cada indicador financiero dentro del rango permisible de acuerdo con el sector, etcétera.

- b) El perfeccionamiento empresarial se integrará a las políticas del modelo económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas. (Lineamiento 15)

La decisión de que las empresas en perfeccionamiento estén insertadas en las nuevas proyecciones en que el país se encamina, permite que se sigan incorporando entidades, lo cual requerirá que en cada colectivo se impregne el suficiente entusiasmo para que cotidianamente se busquen las vías para mejorar la eficiencia económica y financiera. Ello repercutirá positivamente en la sociedad cubana.

- c) Las empresas y las cooperativas pagarán a los consejos de la administración municipal donde operan sus establecimientos, un tributo territorial, definido centralmente, teniendo en cuenta las particularidades de cada municipio, para contribuir a su desarrollo. (Lineamiento 21)

La presencia de entidades en cada municipio permitirá el aporte a proyectos de sustentabilidad y desarrollo local para lograr un avance armónico en el país, frenar la emigración hacia las grandes ciudades y, por tanto, alcanzar el adecuado equilibrio por regiones. Para ello es necesaria la sustentabilidad financiera de las empresas en cada localidad, o sea, su correcta administración y rendimiento de sus activos. Habrá entonces una atención más expectante de las autoridades locales hacia los resultados de las mismas. Además, este lineamiento incorpora las cooperativas al pago del tributo como unidades generadoras de fondos.

- d) Incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, para lo cual se deberá dar solución a todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación; crear una real vocación exportadora a todos los niveles y fundamentar, con estudios de mercado objetivos y actualizados, las decisiones más importantes y estratégicas. (Lineamiento 76)

La necesidad de producir de forma planificada, con proyectos viables y sustentables, con el esfuerzo diario y eficiente de los trabajadores, constituye hoy y en el futuro una prioridad para satisfacer necesidades del consumo interno, logrando, a su vez, en cada entidad la vocación exportadora, lo que significa producir a tiempo con la calidad, variedad, costo y embalaje adecuados, ya que ello ayudaría a enfrentar las obligaciones que se contraigan con el exterior.

Los bancos pueden y deben brindar un papel activo en el financiamiento de proyectos que estimulen la producción en general, por lo que se considera necesario que las entidades cubanas obtengan la reputación financiera suficiente, que abarca un amplio espectro en este campo, y ello permitirá la correcta utilización del dinero en la economía interna, que implicará un impacto en las relaciones financieras con el exterior.

En correspondencia con ello, también el autor considera importante que los equipos de dirección de las empresas conozcan los precios de producciones similares en el mercado internacional, para valorar la competitividad y posibilidades de penetrar determinado espacio con sus productos.

Asimismo, en la medida en que se descentralice la actividad económica y se obtengan financiamientos externos, se necesita que se conozcan los diferentes instrumentos del mercado de derivados financieros, como son las opciones, los futuros, los swaps, los forward y los FRAs, entre otros, para cubrir el riesgo de fluctuación adversa de los tipos de intereses flotantes, al obtenerse los referidos financiamientos.

También es importante que se conozca la implicación de la fluctuación de los tipos de cambio en su estado de resultado y, por tanto, la necesidad de que se utilicen en esos casos los instrumentos derivados para cubrir los mismos y no mantenerse como espectador pasivo ante la fluctuación del mercado.

Además, en cada territorio la banca debe estar en condiciones de canalizar estos tipos de operaciones de cobertura para contribuir a una economía más sana.

El logro de los aspectos tratados anteriormente, contribuirá a que las empresas cubanas obtengan un mejor resultado económico y financiero, a cuyo empeño han sido convocadas.

Existen otros lineamientos que están en correspondencia con los análisis que se han efectuado en este trabajo, los cuales se deben enriquecer con la actuación diaria de los agentes económicos cubanos.

En correspondencia con la necesidad de actuar con seriedad ante los acreedores, el incumplimiento de los compromisos financieros internacionales, a criterio del autor, no debe permitirse. Para ello, debe borrarse cualquier tradición de no honrar las obligaciones, y en lo adelante lograr el fiel cumplimiento de los mismos aun cuando queden las huellas de la situación reciente por la que ha atravesado el país, debido al recrudecimiento del bloqueo de los Estados Unidos de América contra Cuba, y de los cambios ocurridos en el campo socialista desde hace unos años.

Presentar ante el mercado en el mundo el riesgo de impago a un acreedor, pudiera considerarse un acto de quiebra y existiría la posibilidad de que los proveedores desistieran de continuar allí sus negocios. Pero la práctica de no honrar las obligaciones también debe eliminarse rotundamente en el entorno nacional.

En la actualidad, hasta un especialista, a nombre de una entidad, se puede tomar la atribución de demorar un pago, o lo que es peor, no pagar a su acreedor en la economía interna, y se mantienen las mismas prerrogativas para esos administradores financieros. Esta conducta se debe erradicar con el rigor que las actuales circunstancias demandan, y así perfeccionar también el sistema de pago hacia el exterior, con una adecuada administración financiera.

En la conciencia de cada empresario y trabajador cubano debe estar claro que sin la exportación de producciones nacionales y de servicios no sería posible salir de la situación económica y financiera actual. El autor considera que en cada municipio debe existir un proyecto y sistematizarse el seguimiento de aquellos renglones posibles a exportar.

Debe identificarse el renglón; confeccionarse la carpeta con la documentación necesaria; garantizarse el aseguramiento material y financiero, así como la mano de obra; lograrse un embalaje en correspondencia con las exigencias internacionales, tanto de presentación como de calidad, y conocer sus precios en el mercado internacional con vistas a abaratar costos y ser además competitivos. Es necesario trabajar con rigor en esa dirección y aportar en la práctica ese esfuerzo.

La forma de actuar de algunas personas de las áreas económicas para beneficio de la economía cubana, debe cambiar en el marco de la actualización del Modelo Económico. Para ello debe ajustarse la plantilla a lo estrictamente necesario y poner en su justo valor el significado de cada peso utilizado, con responsabilidad. De ahí que debe existir un factor vinculante de retribución y resultado financiero.

Es necesario procesar la nómina, por ejemplo, pero también es imprescindible que se garantice la fuerza de trabajo en una obra constructiva en momentos de fluctuación de albañiles, carpinteros, plomeros, etcétera. Un papel importante deben jugar la atención de ese personal y la debida estimulación, que no tiene que ser totalmente material.

Los economistas cubanos deben tener clara la necesidad de elevar la eficiencia económica, que incluye en su conjunto todos los aspectos de la entidad. Ello permitiría tomar decisiones macroeconómicas que propicien a sus integrantes una mejor forma de retribución y, por tanto, de satisfacción de sus niveles de vida. Los economistas cubanos deben trabajar con vistas a lograr una disciplina financiera tanto en la economía interna, como hacia el exterior, con o sin centralización de los recursos.

El resultado debe lograrse de forma consciente, buscando en cada oportunidad la eficiencia financiera, y no como resultado de controles externos o análisis constantes de otras autoridades.

Si hoy la principal batalla es la económica, no debiera ni un solo empresario desligarse de la búsqueda de la eficiencia financiera en su amplio espectro, ni actuar con la inercia que en alguna medida se ha manifestado, influenciado por

coyunturas económicas y por prácticas inadecuadas de conducción de tareas y manejo de recursos financieros. Para ello, deben planificarse los fondos necesarios y someterse a la aprobación para satisfacer ese empeño.

Sería conveniente analizar la posibilidad de incorporar en las condiciones actuales un órgano conciliatorio que disponga de ejecutividad, con vistas a solucionar las discrepancias contractuales o los conflictos generados en la ejecución de los contratos.

En todas las áreas de las entidades es necesario mantener un seguimiento de la actividad de cada cual, mediante los mecanismos de evaluación establecidos.

En no pocos casos, cuando se realizan análisis de los incobros e impagos, se enfatiza en la necesidad, de no pocas personas, de capacitarse para encaminar una mejor gestión en este sentido, ya sea mediante un seminario, un taller u otra actividad similar. La posible solución el autor no la enmarca en esas acciones propiamente, aunque, por supuesto, estas contribuyen al logro de un mejor resultado, pero no es lo definitivo. No lo aprecia tampoco en la necesidad absoluta de elevar el nivel profesional de las personas involucradas en estas actividades, sino en un fenómeno en el que se debe trabajar en lo adelante y que debe coexistir con la actualización del modelo económico cubano en marcha, y que es precisamente lograr la actuación adecuada de administración financiera para obtener la eficiencia requerida.

En cualquier análisis que se haga del más variado indicador presente en la economía cubana, no deben dejarse de tener en cuenta aspectos que atentan contra su desenvolvimiento y que no todos los países lo presentan: la existencia de un permanente bloqueo económico que abarca todas las esferas y que no tiene precedente en la historia de la humanidad; la deuda externa del país, que pese a los esfuerzos de Cuba en honrarla y a la seriedad con que se trata este asunto, sin dudas, tiene una repercusión importante; la crisis económica mundial, que arrastra tras de sí a todos los países de los que no escapa la isla; la pérdida del poder adquisitivo de la moneda nacional, trayendo consigo el desestímulo al trabajo; y por otra parte, la elevada cantidad de trabajadores que de forma indirecta laboran en diferentes entidades, a cuyo fenómeno se le brinda permanente atención por las autoridades del país.

El hecho de coexistir diferentes monedas en las relaciones financieras en Cuba, también ha creado desconcierto en no pocos administradores financieros, y no siempre se ha analizado con la misma agudeza el empleo y el posible rendimiento del peso cubano (CUP), como con el peso convertible cubano (CUC).

Es cierto que Cuba ha atravesado por múltiples dificultades, acentuadas por períodos de años en diferentes décadas después del triunfo revolucionario de enero de 1959, durante los cuales se han tomado decisiones de centralizar recursos; otras veces se han descentralizado, y no se han aprovechado en todas sus posibilidades —a criterio del autor— esas oportunidades, pero es preocupante que algunos administradores financieros sean indiferentes ante la reputación financiera que pueda tener la entidad en que laboran.

Por tanto, se impone la necesidad inmediata de estar a tono con los cambios y el esfuerzo que deben hacer los administradores financieros para borrar de la actuación cotidiana la ineficiencia financiera, y que nuestro peso, o el nombre que adopte cuando se decida resolver la dualidad actual [pesos cubanos (CUP) y peso cubano convertible (CUC)], sea correctamente utilizado por los aparatos económicos de cualquier entidad.

Bibliografía

1. *Cobros y pagos. Informe sobre la ejecución de las modificaciones al sistema de cobros y pagos aprobadas por la comisión central de divisas en septiembre de 1996. Banco Central de Cuba. Diciembre de 1997.*
2. *Periódico Granma. Un cuadro revolucionario, en el socialismo, no puede ser un ignorante de la economía. Año 46, No 172. La Habana, 21 de julio de 2010.*
3. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (18 de abril del 2011).*
4. *www.bancaynegocios.com*
5. *http://www.practicalmoneyskills.com*

- * **Doctor en Ciencias Económicas, director provincial del Banco Popular de Ahorro en Camagüey y profesor asistente de la Universidad de Camagüey**

[Subir](#)

[Sumario](#)

Enfoque hacia la estabilidad: Supervisión Basada en Riesgos (SBR)

[Lic. Mercedes López Marrero y Dr. Alejandro F. Bermúdez Rivacoba*](#)

En la década de los ochenta, se empieza a superar las deficiencias de los esquemas tradicionales de supervisión, y comienza a desarrollarse el enfoque de la Supervisión Basada en Riesgos (SBR). Entre sus objetivos fundamentales, se encuentran: contribuir al cumplimiento de los fines de la Superintendencia de Bancos y gestionar los riesgos.

La característica principal de la SBR es la acción con anticipación (enfoque ex-ante), y de la supervisión tradicional, es la detección de los incumplimientos de las regulaciones (enfoque ex-post). La herramienta básica del enfoque es la EVALUACIÓN INTEGRAL, que comprende: ámbito de operación, ámbito financiero, gestión de riesgos y el ambiente de control.

La SBR implica:

- Establecer objetivos medibles.
- Evaluar la entidad, el perfil de riesgo y el entorno.
- Identificar las líneas maestras de la supervisión.
- Monitorear los señalamientos realizados.

Asimismo, una efectiva estrategia contribuye a mejorar los resultados de las instituciones y del sistema financiero. Mediante el desarrollo y aplicación de los objetivos, conceptos y métodos de la Supervisión Basada en Riesgos (SBR), se contribuye a elevar la efectividad en el funcionamiento de las instituciones financieras (IF) y a una mayor estabilidad de los sistemas financieros, en general.

Este trabajo se propone tratar sucintamente los aspectos fundamentales y los elementos estratégicos vinculados a la SBR. En este enfoque se precisa que la Evaluación Integral (EI) constituye la herramienta básica, tratando los ámbitos que la componen.

Conceptos sobre la Supervisión Basada en Riesgos

A mediados de la década de los ochenta, como resultado de las deficiencias observadas en los esquemas tradicionales de regulación y supervisión vigentes, basados esencialmente en la verificación del cumplimiento de las normativas establecidas, comienza a desarrollarse la etapa relacionada con el enfoque de la Supervisión Basada en Riesgos (SBR). El [Comité de Supervisión Bancaria de Basilea](#), define la SBR del siguiente modo: “El supervisor evalúa las distintas áreas de negocios del banco y la calidad de los sistemas de administración y controles internos, para identificar las áreas de mayor riesgo y preocupación. La intensidad de la supervisión es dirigida principalmente a dichas áreas”.

Se consideran [objetivos generales de la SBR](#):

- Contribuir al cumplimiento efectivo de los fines de la Superintendencia de Bancos.
- Lograr el paso de una supervisión tradicional hacia una supervisión moderna basada en los riesgos asumidos por las entidades supervisadas, en correspondencia con la práctica internacional.
- Determinar la capacidad de una entidad para gestionar satisfactoriamente los riesgos, apoyándose en sus sistemas internos de control y de gestión, donde se contemple el impacto de los factores externos.
- Efectuar un diagnóstico adecuado sobre el nivel de riesgo inherente a las actividades de las entidades financieras supervisadas y de sus proyecciones; esto implica determinar los niveles de riesgos asumidos, considerando puntos claves como son la solvencia y la rentabilidad.

Aspectos y elementos fundamentales de esta etapa:

- Profundización de las regulaciones y normas con un carácter prudencial y preventivo, donde se destacan, entre otras, las relativas a la adecuación de capital; característica común de las mismas es la concepción de la actividad bancaria como una actividad de riesgo y centrar su atención en su medición y control.

- Es necesario un profundo conocimiento de las entidades, no solo sobre su situación actual, sino también sobre su proyección futura.
- Interrelación de elementos fundamentales como son, entre otros: los requerimientos mínimos de capital, satisfactoria formulación de objetivos e implementación de políticas en la conducción de los procesos internos, así como un adecuado enfoque hacia las relaciones con clientes e instituciones.
- Aspectos del ambiente económico y los factores de riesgo potenciales para el sistema financiero, donde le posibilite una evaluación integral por entidad y a nivel del sistema, de modo que la acción del supervisor se verifique antes que ocurra cualquier incumplimiento.

En síntesis, una efectiva Supervisión Basada en Riesgos debe caracterizarse por:

- Enfocarse en el dominio de la situación de la entidad en un sentido dinámico. Esto implica la necesidad de tener en cuenta las propias condiciones y las transformaciones inherentes a la actividad económica y financiera de cada país.
- Considerar la evaluación de los diferentes riesgos asumidos por las IF, mediante los correspondientes análisis e interrelaciones cuantitativas y cualitativas.
- Tener presente los ámbitos que se vinculan con la entidad.
- El cambio de las relaciones entre el supervisor y el supervisado, donde debe estar presente, de modo simultáneo, la exigencia en el cumplimiento de las normativas establecidas y la comprensión mutua del interés de ambos por los buenos resultados de la entidad.

A continuación, se presenta una comparación entre los modelos por los cuales han transitado las supervisiones:

	Supervisión por Cumplimiento o Tradicional	Supervisión Basada en Riesgos
Enfoque	Reactiva.	Preventiva.
Prioridades	Todas las áreas.	Prioridad a las entidades y áreas más críticas y pobremente evaluadas.
Asignación de recursos	Poca flexibilidad.	Mayor flexibilidad.
Transparencia	Falta de conocimiento sobre las prioridades y preocupaciones del regulado.	Se hacen explícitas las preocupaciones relevantes del regulado.
Supervisores	Orientación hacia la verificación del cumplimiento de la normativa.	Potencia la capacidad analítica y la formación de juicios.

Resumiendo, la característica principal del enfoque de Supervisión Basada en Riesgos radica en el uso de la acción del supervisor con anticipación a que se manifieste un incumplimiento de la regulación por parte de alguna de las entidades supervisadas (enfoque ex-ante). La supervisión tradicional centra su trabajo en la detección de los incumplimientos de las regulaciones con posterioridad a su manifestación (enfoque ex-post). Estos incumplimientos pueden producir afectaciones graves en el desempeño de las IF.

En el enfoque de SBR constituye herramienta básica la EVALUACIÓN INTEGRAL (EI) de las referidas entidades. Esta evaluación posibilita el análisis, la interrelación y la síntesis de los diferentes ámbitos que integran la SBR, mediante el análisis matricial u otras técnicas.

Comprende los siguientes componentes:

- A. Ámbito de operación.
- B. Ámbito financiero.
- C. Gestión de riesgos.
- D. Ambiente de control.

A continuación, se señalan actividades fundamentales de cada uno de ellos:

A. Ámbito de operación: Conocimiento de la entidad, lo cual permite tener una visión completa de la misma y poder efectuar comparaciones con otras IF similares.

B. Ámbito financiero: Evaluación, como mínimo, de la solvencia, los activos, la rentabilidad y de la liquidez, variables claves de un análisis financiero clásico, así como el nivel de reservas y provisiones registradas para enfrentar riesgos potenciales.

C. Gestión de riesgos: Constituye el núcleo de la SBR. Identifica el nivel general de riesgo de una entidad desde las perspectivas de los diferentes riesgos asumidos, a fin de poder tener una visión de conjunto, que esté basada en el análisis de sus principales componentes, y desarrollar las acciones correspondientes para su mitigación y la evitación de probables pérdidas futuras. Se consideran, entre otros:

a) Riesgo de crédito: Como consecuencia de que un prestatario o contraparte incumpla sus obligaciones en los términos acordados.

b) Riesgo de tasa de interés: Derivado de la volatilidad de las tasas de interés.

c) Riesgo de tipo de cambio: Motivado por una evolución adversa del tipo de cambio de las divisas en que están nominadas.

d) Riesgo de mercado: Como consecuencia de movimientos en los precios de mercado.

e) Riesgo operacional: Debido a la inadecuación o a fallas de procesos, del personal, de los sistemas de control internos, o bien a causa de eventos externos; incluye el riesgo legal.

f) Riesgo de liquidez: Incertidumbre derivada de una falta de adecuación entre los vencimientos de las operaciones, o como consecuencia de una estructura de pasivos y activos que no permite hacer frente a las obligaciones de pago.

g) Otros riesgos: En este concepto se incluye el estudio de otros riesgos de la actividad financiera, como pueden ser de concentración, país, de contagio, etcétera.

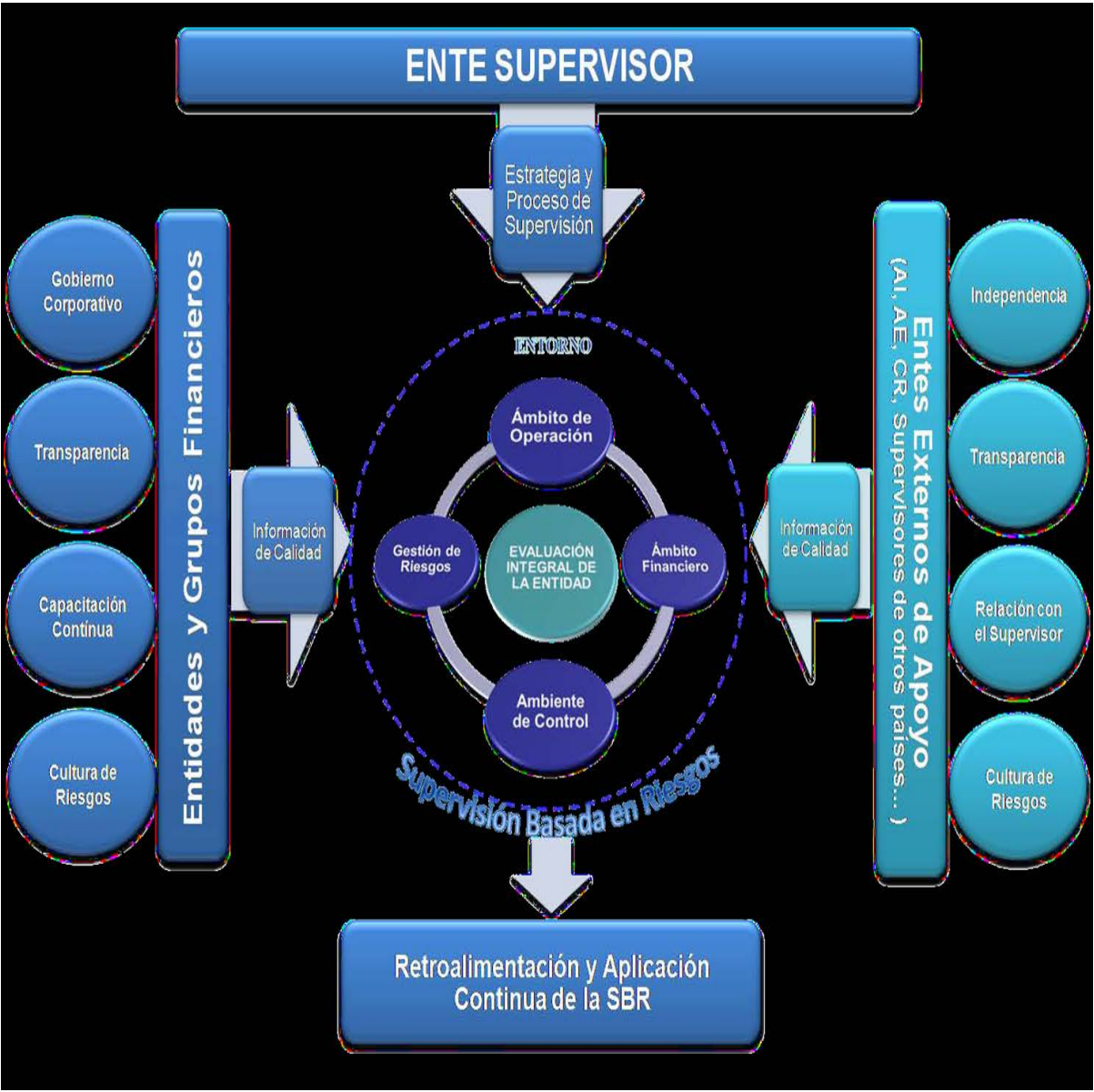
D. Ambiente de control: Aborda los temas relacionados con el control interno, la dirección de la entidad y los resultados en el desempeño, así como con los sistemas de administración de riesgos y la auditoría interna y externa.

Elementos estratégicos relacionados con la SBR

La implementación de este nuevo enfoque requiere adoptar estrategias para la supervisión de las entidades financieras. Los elementos fundamentales en su formulación, ejecución y control deben ser:

- Identificar y establecer los objetivos estratégicos y operativos que se pretenden alcanzar como consecuencia del ejercicio de la función de supervisión.
- Evaluar integralmente a la entidad y el perfil de riesgo correspondiente, tanto de los aspectos cuantitativos como cualitativos.
- Evaluar los factores de la organización y del entorno, su interrelación e incidencia respecto a los diferentes riesgos, valorando los posibles impactos a la entidad.
- Identificar las líneas maestras de la supervisión que se deben desarrollar en función de los objetivos propuestos.
- Desarrollar el proceso de supervisión según los objetivos definidos.
- Evaluar el desempeño de la dirección en las entidades, o como también se le puede denominar, la gestión de su gobierno corporativo.
- Monitorear el cumplimiento de los planes que se elaboren y las medidas que se adopten como resultado de la supervisión realizada.

La combinación de una estrategia para la SBR, que contribuya con efectividad a una mejor gestión de los riesgos, así como una estructura financiera más fuerte y sólida en las entidades, conjuntamente con un buen sistema de regulación y supervisión, debe mejorar los resultados de las IF y del sistema financiero en su conjunto. En resumen, sobre la SBR se muestra el gráfico siguiente.



Fuente: Superintendencia de Bancos Guatemala, C. A. Enfoque de Supervisión Basada en Riesgos (SBR), febrero 2008.

Por otra parte, se reconoce la supervisión basada en riesgo del supervisor, la cual se considera la etapa más moderna de la supervisión, requiriendo que exista una SBR efectiva para su desarrollo. La cuestión fundamental de la misma es que se parte de la consideración de cuáles son los riesgos del supervisor, y existe una diferencia básica con relación a la SBR, ya que la medición del riesgo se efectúa, en el primer caso, en términos del supervisor; en el segundo caso, es en función de la entidad, por lo que difieren los sujetos. No obstante, no existen contradicciones de ningún tipo; la relación entre ambas supervisiones es clara, ya que el riesgo del supervisor se determina en función del riesgo de la entidad.

Es necesario subrayar que las cuestiones sobre la gestión del riesgo en las IF, están en continuo proceso de revisión y evaluación para diseñar e implementar nuevas normativas bancarias que contribuyan a prevenir la ocurrencia de otras crisis financieras como la que aún subsiste. Esto determinó que los gobernadores de bancos centrales y reguladores propusieran, en el cuarto trimestre de 2010, que los bancos deben triplicar y llevar al 7% la calidad de su capital, según cronograma propuesto a estos efectos, para poder resistir impactos financieros de consideración, al que denominaron Basilea III.

Por su correspondencia con el contenido de este trabajo, y a modo de resumen de lo tratado, a continuación se transcribe parte del artículo “Supervisión efectiva y estándares internacionales”, de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA): “Es posible que la crisis tenga aún muchos más capítulos por escribir en la historia financiera global, pero no parece sano seguir especulando sobre si la supervisión debe ser más o menos estricta; si deben limitarse o no

los niveles de exposición al riesgo; si debe o no protegerse más o menos al consumidor; o si debe o no generarse una mayor transparencia de mercado. En todos los casos, la práctica de regulación y supervisión en la región demostraría con creces que la supervisión cercana es mejor que una supervisión a distancia; que toda sobreexposición al riesgo es letal, especialmente, si se descuida la administración de la liquidez; que no se debe comprometer la confianza que el público deposita en el sistema; que la disciplina de mercado se crea y no se da automáticamente.”

Conclusiones

--La característica principal del enfoque de Supervisión Basada en Riesgos (SBR) radica en el uso de la acción del supervisor con anticipación a que se manifieste un incumplimiento de la regulación por parte de alguna de las entidades supervisadas (enfoque ex-ante).

--Entre las cuestiones fundamentales para lograr una efectiva Supervisión Basada en Riesgos, está considerar la evaluación de los diferentes riesgos asumidos por las IF, mediante los correspondientes análisis e interrelaciones cuantitativas y cualitativas.

--En el enfoque de SBR constituye herramienta básica la EVALUACIÓN INTEGRAL de las entidades, y un factor de éxito es la implementación de una estrategia, donde se relacionen con efectividad los ámbitos de las mismas.

--La SBR requiere importantes esfuerzos en los diversos campos que abarca, desde la capacitación y formación profesional de los supervisores, hasta las inversiones en materia tecnológica, procurando el uso de herramientas y técnicas flexibles en su aplicación.

1.-El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, es creado en 1975 por los gobernadores de los bancos centrales del G-10. En julio de 2010 se integró por representantes de autoridades de supervisión bancaria y de bancos centrales de Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Corea, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong RAE, India, Indonesia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, los Países Bajos, el Reino Unido, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía. Sus reuniones suelen celebrarse en la sede del Banco de Pagos Internacionales en Basilea (Suiza), donde está ubicada su secretaría permanente. [Retorno](#)

2.-Basel Committee on Banking Supervision 2002. Supervisory Guidance on Dealing with Weak Banks. BIS. [Retorno](#)

Bibliografía

1. Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. Sanas prácticas de gestión y supervisión del riesgo de crédito en las Américas. Junio 2008.
2. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz. Octubre de 2006.
3. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Documento de consulta. Actividades de microfinanciación y los Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz. Abierto a consulta hasta el 7 de mayo de 2010. Febrero de 2010.
4. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Principios para la realización y supervisión de pruebas de tensión. Banco de Pagos Internacionales. Mayo de 2009.
5. Contraloría General de la República de Cuba. Resolución No.60/11. Normas del Sistema de Control Interno.
6. Enfoque de Supervisión Basada en Riesgos (SBR). Superintendencia de Bancos. Guatemala, C. A. Febrero 2008.
7. La gestión del riesgo en el sector financiero. PricewaterhouseCoopers & The Economist. Junio-julio de 2004.
8. Liliana Rojas-Suárez. El Nuevo Acuerdo Basilea II: ¿Cuáles deben ser los siguientes pasos en América Latina? Noviembre de 2004.
9. Supervisión efectiva y estándares internacionales. Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). Nota editorial del Sitio Internet. Febrero de 2010.
10. William Hayden Q. Consultor Internacional ALIDE. Los cambios en la regulación bancaria internacional y la

adecuación de la banca de desarrollo. Cuadragésima Reunión Ordinaria de la Asamblea General de ALIDE. Fortaleza, Brasil. Mayo, 2010. ALIDE.

*** Superintendente del Banco Central de Cuba y Experto Bancario de la Oficina de Supervisión Bancaria del BCC, respectivamente**

[Subir](#)

[Sumario](#)

La actividad de la CIA contra las finanzas externas de Cuba

Exclusivo para la Revista del BCC

Las finanzas constituyen uno de los elementos sobre los que más gira la seguridad de los estados. Su volatilidad actual ya venía precedida por su uso intencional como método de intervención imperial. En el caso de Cuba, ante la imposibilidad de la economía de generar los niveles de ingresos propios para reproducirse y crecer, el acceso a las finanzas externas ha resultado no solo un blanco, sino también una finalidad en la estrategia de Estados Unidos para destruir la Revolución.

Desde los primeros meses de 1959, la Agencia Central de Inteligencia (CIA) actuó en correspondencia con la intención de Estados Unidos de privar a Cuba de sus ingresos en divisas internacionales. Asimismo, fue utilizada para desarrollar operaciones encubiertas con el fin de catalizar un colapso financiero ante una prematura falta de liquidez.

En su centro principal, en Langley, personal especializado en temas económicos presenta proyectos de todo tipo para subvertir la economía cubana. La CIA procura las informaciones necesarias para las evaluaciones de inteligencia económica sobre Cuba, abastece el andamiaje “legal” extraterritorial y ejecuta operaciones encubiertas. Apuesta al nocaut y la venganza de “bolsillo”

Inicialmente, la Agencia Central de Inteligencia participó de forma directa en las primeras acciones de carácter violento contra nuestra economía. El blanco fundamental fue el azúcar. Sus aviones bombardeaban las plantaciones cañeras. Las redes de contrarrevolucionarios que iba creando dentro del país, sabotaban nuestra caña. Documentos secretos del gobierno norteamericano mostraban el convencimiento de que afectar el azúcar conllevaría la liquidación por “nocaut” de nuestra endeble economía, cortando los ingresos en divisas que se obtenían por esa vía.

En estos primeros acontecimientos, incluida la invasión a Girón, resultó vital que varios de los principales directivos de la CIA tenían negocios e inversiones en Cuba y resultaron perjudicados al triunfar la Revolución. También en la Agencia se practicaba la “diplomacia de bolsillo”.

Allen Dulles, su director, tenía intereses en la United Fruit Company y en el níquel cubano. Su sustituto John McCone era uno de los principales accionistas de la Standard Oil, una de las diez compañías más afectadas con las nacionalizaciones revolucionarias. Richard Helms, al frente de las operaciones de la CIA contra Cuba, también era uno de los magnates perjudicados. Indiscutiblemente, este elemento le agregó mayor beligerancia a las acciones de la Agencia, y también los condujo a la derrota en Girón.

Tránsito hacia acciones más refinadas

Después de la derrota en Girón y de haberse declarado el “embargo” de todo el comercio con Cuba, la CIA continuó su labor encubierta. Como parte de la “Operación Mangosta”, se le dieron varias tareas dirigidas a sabotear la entrada de dólares al país, atacando los créditos externos o los ingresos derivados de nuestros renglones exportables: azúcar y níquel. En la “Tarea 24” de Mangosta se planteaba que la Agencia debía presentar “...un plan para cortar el suministro de níquel cubano a la Unión Soviética”.

En su séptima tarea se incluyó aplicar “...una campaña de rumores contra productos cubanos..., para desalentar las ventas de los mismos y disminuir la entrada de divisas al país”. En efecto, la CIA difundió rumores de nuestra crítica situación financiera y “construía” los datos que después filtraba a los acreedores o potenciales financistas, con el fin de coartar sus intenciones y privar al país de obtener créditos extranjeros.

Una de sus operaciones de mayor complejidad fue intentar que varios países compradores del azúcar cubano buscaran otros suministradores. La táctica consistía en que si el precio del azúcar de dichos suministradores era superior al de Cuba, la Agencia les pagaba la diferencia de precio para que vendieran más barato que nuestro país. Se inauguraba el subsidio como forma de sabotaje.

En diciembre de 1962 elaboró el informe titulado “Incremento de los precios del azúcar en el mercado mundial y sus efectos sobre Cuba”. Inmediatamente comenzó a estudiar cómo influir en la variación de los precios del azúcar en el mercado internacional, de modo que Cuba viera reducidos los ingresos en divisas, que recibía por la venta de este producto. Posteriormente, documentos desclasificados dan cuenta de que esta operación tuvo ciertos niveles de éxito.

En 1963 la CIA también hizo los primeros intentos de introducir dinero falso en nuestra economía, con el objetivo de desfigurarla desde dentro, lo cual pudo neutralizarse.

El inicio de los intentos de reclutamiento de funcionarios cubanos

En 1961 la Agencia ya había realizado el primer intento de reclutamiento de un alto dirigente del recién creado Ministerio del Comercio Exterior. Pero es a finales de los 60 e inicios de la década del 70, que incrementó sus acciones de reclutamiento de funcionarios cubanos pertenecientes a nuestra infraestructura económica-financiera.

Para seleccionar sus blancos y dónde realizar el reclutamiento, indagaba por los funcionarios que integraban el Comité Especial para el control de las finanzas y por los que asesoraban en estos temas al Comandante en Jefe, así como en qué países se estaba preparando el personal del banco y el MINCEX. Desde esa fecha, trató de influir para que la economía cubana se introdujera en el mercado especulativo y “jugara en la bolsa”.

“Receta” alternativa y aberrante

A finales de los 70, la producción y comercialización del azúcar mostraban señales de vigorosidad. El precio del azúcar en el mercado internacional había alcanzado su pico. Por ello Cuba hizo serios compromisos de entrega del producto y esperaba obtener grandes ingresos en divisas. La CIA apeló entonces a la agresión biológica como receta para evitarlo. Introdujo la plaga “roya de la caña” en nuestras plantaciones, que afectó seriamente la producción.

Esta acción causó [una afectación inmediata](#) y después tuvo una reacción en cadena que nunca se recuperó. En 1981, consciente y satisfecha por los graves daños causados, la Agencia se interesó en conocer los medios que disponíamos para enfrentar esta plaga, para torpedear nuestra salida a esta enfermedad.

En los primeros años de los 80, también el tabaco, otro renglón tradicional de generación de divisas, fue afectado por la introducción del moho azul. El ataque con la roya de la caña y el moho azul, fue el acuñamiento de que las acciones de guerra biológica estarían reservadas en el diseño de la CIA para atacar renglones que se van del control del esquema de guerra económica tradicional, y dan señales de algún despegue productivo.

Lo aparentemente inverosímil

Casi ningún renglón exportable cubano escapaba del accionar de la Agencia. En la década del 80 la CIA realizó operaciones que, si no fuese por la penetración lograda por los órganos de la Seguridad cubana, no se creerían o parecerían de ciencia ficción. Desde “tumbarnos” tres dólares por cada tonelada de cemento, proponiéndole a un agente de “ellos” que este dinero se lo pondría en una cuenta en el exterior, hasta sabotear los envases embotellados para afectar los niveles de ventas internacionales del Ron Havana Club.

En su obsesión, procuraba obtener las hojas de balance de entidades cubanas radicadas en el exterior y conocer el sistema de contabilidad que aplicaban, e incluso diseñó riesgosos planes para penetrar secretamente en oficinas cubanas ubicadas en otros países, registrar el interior de las computadoras, extraerles sus datos contables y calcular los ingresos que estas le reportaban a la economía cubana.

A mediados de los 80, también hizo lo imposible por conocer los pormenores sobre el proceso de automatización del Banco Nacional de Cuba, la marca de las computadoras, el vendedor seleccionado y la fecha de instalación, buscando una forma de acceder a nuestro sistema bancario por la vía tecnológica y ahorrarse el riesgo que entrañaba seguir reclutando más funcionarios cubanos.

Todo contra las inversiones

Está demostrado que, a través de las inversiones, la CIA ha penetrado las estructuras económicas de los países, especialmente en América Latina. Para Cuba las inversiones extranjeras constituyen una vía alternativa de obtener capital

financiero, tecnología y mercado.

En la segunda mitad de la década del 70 y en los años 80, se realizaron en nuestro país las denominadas inversiones en plantas completas, pero la Agencia hizo lo imposible por provocar la improductividad de las mismas, condicionada por la negligencia, la ignorancia y la impericia de cuadros y funcionarios cubanos que fungieron como contrapartes.

Intervino desde la fase de licitación y concurrencia de estas inversiones, para lograr que las contrapartes extranjeras seleccionadas por Cuba estuviesen desde un inicio a sus servicios, y así poder subvertir la ejecución de cuanto proyecto pudiera.

Asimismo, aprovechó las brechas de los contratos firmados y sus cláusulas, tal y como afirmó John Marks, ex analista del Departamento de Estado y autor del libro *El culto al Espionaje*:

“La CIA estudia los contratos que se intentan firmar o el que ya estuviese acordado. Si en este análisis se garantiza, de acuerdo con las cláusulas, que puede realizarse una acción de daño sin que la firma extranjera se perjudique económica o moralmente, entonces no sería muy difícil convencer al dueño de dicha firma para que se preste al sabotaje.”

Así ocurrió en la inversión de las plantas completas. Se produjeron incumplimientos por las firmas suministradoras. Importamos equipos con parámetros fuera de las especificaciones técnicas. Recibimos entregas fuera de las fechas acordadas y proyectos con errores que propiciaron su rechazo temporal, provocando atrasos intencionales, que finalmente conspiraron contra los términos pactados para empezar a pagar, y lo más importante: total indefensión legal de nuestro país ante tales “anomalías”.

Como resultado final, varias de las plantas completas en las que nuestro país invirtió cuantiosos recursos, no se pudieron instalar, y la mayoría no se pudo poner en marcha en las fechas previstas en el contrato.

Los sutiles sabotajes “técnicos” también se acompañaron con una avalancha de intentos de reclutamientos a empresarios extranjeros y funcionarios cubanos encargados de las negociaciones, especialmente cuando viajaban al exterior. A otros en particular, transmitían su satisfacción por ser promovidos en sus cargos, ya que así les permitiría mayor acceso.

Aunque fue contundente la conocida denuncia pública por Cuba de la actividad de la CIA en 1987, que le generó un shock, esta continuó sus labores encubiertas con más selectividad y priorizando el reclutamiento de empresarios extranjeros. Este cambio en su diseño operacional fue “ayudado” por las transformaciones económicas de nuestra sociedad a inicios de los 90, debido a una mayor presencia de inversionistas extranjeros en Cuba.

Importantes sectores como el turismo y el polo científico, donde emergieron múltiples planes inversionistas en los 90, fueron objeto de trabajo ofensivo de la CIA. A través del método de reclutamiento de extranjeros y, a su vez, del soborno por ellos a funcionarios cubanos, logró obtener copias de contratos para la construcción de hoteles, entre otras informaciones útiles, para estudiar las brechas contractuales y planificar las acciones subversivas.

Este método llegó para quedarse, porque la corrupción les permitía encubrir naturalmente la actividad de espionaje y subversión de la Agencia, que empezó a mover sus hilos [detrás de las fachadas](#) de empresarios extranjeros.

En muchos casos de daños a nuestra economía hasta nuestros días, se observa el empleo de este método, que pone a prueba todas las instituciones y mecanismos de fiscalización de nuestro país, así como el imprescindible sistema de valores de nuestra sociedad, especialmente de los cuadros y funcionarios vinculados a nuestras relaciones económicas internacionales.

En la génesis de la deuda externa de Cuba

Está igualmente demostrado que la Agencia Central de Inteligencia se ha especializado en la creación intencional de deudas como una de sus principales armas de dominación. América Latina ha sido su principal blanco. Desde 1959 la CIA prestó especial seguimiento a las relaciones crediticias de Cuba con el exterior.

Aunque existen disímiles criterios sobre el origen de nuestra deuda externa, lo cierto es que existió una interrelación tal entre las etapas técnicas de este tortuoso proceso y el tipo de información que se iba requiriendo por la Agencia, que es

evidente su participación hasta el desenlace final del tema en 1986, cuando Cuba se vio obligada a declarar la suspensión definitiva de los pagos de su deuda.

Durante los primeros años de la década del 80, Cuba renegociaba las condiciones, pagos y cuantías de las principales líneas de créditos. La CIA priorizó en su labor de espionaje conocer los plazos, tasas de interés, monto y costo de los créditos en curso o en intención. Del total de sus intereses informativos, el 20% era sobre nuestras finanzas externas y de este, el 64% correspondía a los créditos gubernamentales; el 20% sobre los créditos bancarios, y el 16% respecto a créditos comerciales.

Coincidentemente y sin explicación aparente, las contrapartes foráneas elevaban las condiciones y términos financieros cuando se retomaban las líneas de crédito.

Pero un primer ciclo de endeudamiento lo produjo la improductividad de los créditos recibidos, por un monto estimado en 1500 millones de dólares, para adquirir las mencionadas plantas completas. El segundo ciclo de endeudamiento lo produjo la introducción oportunista por la CIA del agente biológico “roya de la caña”, que afectó los compromisos de pago con azúcar de dichos créditos, cuya premeditada operación aún no se ha desclasificado. Entre 1981 y 1982 se produce en este contexto la conocida alza desmedida de la tasa de interés del dólar, posterior a la ejecución de los millonarios préstamos que Estados Unidos otorgó a países con gobiernos lacayos, lo que provocó un elevado nivel de endeudamiento general a las economías latinoamericanas, que, por ende, tuvo un impacto negativo en nuestra deuda.

Durante varios meses la Agencia buscó aceleradamente información sobre la confiabilidad de los informes y balances publicados por el BNC, qué alternativas se estaban estudiando para obtener créditos y qué nivel de reservas en moneda libremente convertible poseía el país.

Seguidamente, se iniciaron presiones directas y amenazantes del gobierno norteamericano a los bancos occidentales que tenían situados depósitos en el Banco Nacional de Cuba (BNC), lo cual condujo al retiro masivo de estos depósitos, creándole al país una situación crítica de liquidez. Evidentemente, la CIA evaluó previamente nuestra capacidad para hacer frente a lo que se avecinaba con la retirada masiva de los activos de nuestro BNC.

Después de este momento crítico, comenzó a indagar sobre las medidas de austeridad que estaba adoptando el país para disminuir los gastos en divisas; si se estaban pagando los intereses de las deudas; si se estaba utilizando la reserva, y el resultado de los viajes al exterior de nuestros funcionarios para contactar con los bancos y renegociar las deudas. Tenía específicamente los siguientes requerimientos informativos:

- Qué bancos realizaron promesas de mantener depósitos.
- Cuáles pidieron mantener las líneas de créditos, pero a corto plazo.
- Qué bancos insistieron en recibir más información económica de Cuba.
- Cuáles de los representantes de estos bancos tomaron una línea más dura que otros.

Quedaba claro que la CIA estaba comprobando quiénes estaban cumpliendo con sus “sugerencias”. Durante todo el año 1983 continuó haciendo espionaje para ejecutar evidentes acciones de presión e influencia. Priorizó en esa fase conocer los casos en que Cuba no había podido pagar las deudas en los términos pactados, qué países y bancos habían sacado sus depósitos o paralizado créditos, y acceder a una lista de los 10 bancos privados de Europa y Japón con los cuales Cuba estaba más endeudada en esos momentos.

¿Para qué? Cuando Cuba presenta el documento inicial a las instituciones gubernamentales de créditos, donde exponía las proyecciones de su economía para avalar la solicitud de reestructuración de su deuda, el Gobierno de EE.UU. circuló entre los países acreedores un documento con informaciones tendenciosas refutando el nuestro, lo que nos obligó a elaborar otro documento rebatiéndolo, y después con varios escollos se lograron los primeros acuerdos.

Posteriormente, al lograrse estos acuerdos con las contrapartes oficiales y pasar a discutir con las instituciones financieras, Trade Development Bank, uno de los principales bancos acreedores, es “casualmente” comprado en ese momento por el banco norteamericano American Express Bank. A la par, la Agencia se mantuvo accediendo y abasteciendo de información a nuestras contrapartes, con el fin de sabotear el proceso de negociación de nuestra deuda. En 1986 se declaraba por nuestro país el cese de los compromisos de pago adquiridos.

La CIA se concentró entonces en medir en detalle la reacción de los acreedores por la suspensión de los pagos. A partir de ese momento, sus requerimientos informativos fueron fundamentalmente:

- Verificar el encarecimiento de las condiciones y términos de los financiamientos.
- Ubicación de nuestras cuentas bancarias en el exterior (tipo de cuenta, la moneda y quiénes las operaban) y qué medidas estaban previstas para evitar su congelamiento.
- Políticas y medidas de ahorro de divisas.
- Conocer cuanto nuevo proyecto podía generarle divisas al país.

Las operaciones de la Agencia se mantuvieron centradas en visitar cualquier banco con que Cuba intentaba iniciar relaciones, y otorgó autonomía a sus agentes para que, sin previa consulta, ejecutaran cualquier acción que afectara nuestras líneas de crédito.

Década del 90: acompañando las leyes

Como es conocido, a través de la Ley Torricelly se trató de dar el golpe de gracia a la economía cubana. Mientras, la CIA diseñaba programas y planes para desalentar la inversión extranjera en nuestro país y el turismo, pero, a su vez, introdujo agentes bajo fachada en el incipiente sector empresarial externo. Sin embargo, se incrementaban aceleradamente las asociaciones con el capital extranjero en el país. Apareció un argumento para intentar frenar este proceso: la Ley Helms Burton.

¿Qué papel jugó la CIA al firmarse la ley? Rápidamente, comenzó a actuar en correspondencia y participó, junto a la tristemente célebre Fundación Nacional Cubano Americana (FNCA), en el envío de cartas, presiones y amenazas a las firmas extranjeras que estaban negociando con Cuba, fundamentalmente europeas, lo cual tuvo un impacto real en los inversionistas.

En solo meses, varias decenas de firmas y bancas extranjeras manifestaron ser presionadas, otras mostraron preocupación; un grupo numeroso retiró sus negocios, y de algunos no se duda que hicieron un trato con la Agencia, según su negativo o dudoso comportamiento posterior.

La propia ley recoge en su contenido la necesidad de procurar información para garantizar su aplicabilidad. Resultó entonces una patente de corzo adicional para la Agencia, en función de su ininterrumpida actividad de espionaje y de sus operaciones encubiertas para desestimular las inversiones en Cuba y tratar de que estas sean improductivas, o procurar que nuestro país erogue muchas más divisas de las previstas, elevando los costos por cualquier concepto.

La mano de la CIA ha estado presente en muchos de los daños económicos ocasionados a nuestras relaciones económicas con el capital extranjero, detrás de la fachada de corruptos y corruptores, que consciente e inconscientemente le hacen el juego al enemigo, impactan con su actuar en la soberanía de la nación e intentan comprometer nuestro futuro.

1.- 83 millones de dólares, aunque para cumplir sus compromisos, Cuba tuvo que salir al mercado a comprar azúcar a altos precios durante los años 81 al 1985, con pérdidas por casi 3 000 millones de dólares adicionales.[Retorno](#)

2.- Desde 1973 la CIA creó la Dirección de mantos y de empresas comerciales. Para 1995 se estimaba que el 10 % del personal operativo de la Agencia trabajaba bajo el manto fundamentalmente empresarial y utilizaba cerca de 600 firmas e instituciones no gubernamentales para encubrir sus actividades de inteligencia.[Retorno](#)

[Subir](#)

[Sumario](#)

Administración de riesgo cambiario,

¿asignatura pendiente?

[MsC.. Aldo Victoria Serpa](#)

Una característica de la economía cubana es su condición de economía abierta, considerando como tal aquella en que la actividad de comercio exterior desempeña un papel fundamental en la vida económica del país.

En este sentido, no es casual que la obra considerada génesis del pensamiento económico cubano, “Discurso sobre la agricultura en La Habana y medios para fomentarla”, de Francisco de Arango y Parreño, editada en época tan distante como 1792, aborde de manera extensa precisamente la conveniencia, según la opinión e intereses de clase de su autor, de que la economía de Cuba se insertara de manera decidida en el mercado internacional mediante la producción y exportación de azúcar de caña.

Esos intereses de clase de los hacendados azucareros, conjuntamente con los intereses de la metrópoli colonial y los traficantes de esclavos agrupados en lo que se denominó “Programa de la Cuba Grande”, lograron prevalecer sobre otras opiniones conocidas como “Programa de la Cuba Chiquita”, las que abogaban por una economía que, aunque no le daba la espalda al comercio exterior, trataba de desarrollar una economía con un mercado interno fuerte y diversificado. El resultado es bien conocido. Desde entonces la economía de nuestro país quedó insertada en el mercado internacional, prácticamente desde los mismos albores del capitalismo manufacturero, en cuya división y especialización internacional del trabajo se le asignó el papel de monoexportador de azúcar de caña y, con ello, el carácter de economía abierta.

En la actualidad, por diversas causas, esa dependencia de las exportaciones de azúcar ha cesado; sin embargo, el carácter de economía abierta se mantiene, y con ello, la preeminencia del comercio exterior y de los diferentes mercados internacionales a él asociados, más aún en esta era de la globalización.

De todos esos mercados internacionales, en este trabajo solo nos referiremos a la importancia que para el sector empresarial cubano tiene el mercado internacional de divisas, y dentro de él, particularmente la eficiente administración financiera del riesgo cambiario.

Mercado internacional de divisas y riesgo cambiario

El mercado internacional de divisas no es solo, por su volumen de operaciones, el más grande y líquido, sino también constituye el mercado base de los demás mercados, pues a través de este se realizan los valores de cambio de las diferentes monedas y se materializan las transacciones internacionales, sean estas en monedas, valores, comercio o servicios.

En esencia, este mercado se basa en la relación existente entre los tenedores de al menos dos monedas diferentes, compradores y vendedores, interesados en la realización de una determinada operación internacional, que implica la conversión del valor de una moneda en otra mediante la aplicación de un tipo de cambio, entendiéndose por este último el precio (valor de cambio) de esas monedas entre sí.

Con la declaración unilateral del Gobierno de Estados Unidos en 1971, de cesar en la obligatoria convertibilidad del dólar de ese país por oro, según lo establecido por los Acuerdos de Bretton Woods, se impuso el actual sistema internacional de tasas de cambio flotantes y, como resultado, el tipo de cambio, como regla, está sujeto a las constantes variaciones de la oferta y la demanda de las monedas en el mercado internacional de divisas, por lo que la volatilidad del curso entre ellas es continua y sistémica, lo que implica la imposibilidad de conocer con certeza el tipo de cambio que tendrán en una fecha futura determinada, es decir, se está en presencia de un riesgo financiero al que se le denomina y conoce de manera general como “riesgo cambiario”.

En consecuencia, el riesgo cambiario puede ser definido como la probabilidad de variación del tipo de cambio (valor) de una determinada moneda con respecto a otra(s) en una fecha futura determinada, por lo que la variable “tiempo” es fundamental en la determinación de esa probabilidad y, por tanto, en la evaluación y cuantificación de ese riesgo.

La empresa cubana y el riesgo de cambio

Ahora bien, ¿hasta qué punto están expuestas realmente las empresas cubanas a los embates del riesgo cambiario? Para responder esta interrogante, entendemos necesario realizar un breve diagnóstico del entorno en que se desenvuelven.

- Debido al cese unilateral de la convertibilidad del dólar en oro, decretado en 1971 por el Gobierno de Estados Unidos, el mercado internacional de divisas se rige desde entonces por la “libre” flotación de las tasas de cambio, según dicte “el mercado”.
- Como consecuencia de lo anterior y de la desregulación de los mercados, la volatilidad de los tipos de cambio es una característica intrínseca del actual mercado internacional de divisas, convirtiendo el riesgo cambiario en un elemento sistémico, altamente imprevisible y que afecta a todos los participantes en el escenario internacional.
- Las empresas cubanas tienen que enfrentar, además, la tremenda dificultad adicional que representa la prohibición del Gobierno de Estados Unidos para la utilización del dólar de ese país en sus transacciones comerciales, lo que las obliga mayormente a operar en esa situación anómala y de riesgo cambiario adicional que implica contratar –debido a la práctica internacional prevaleciente– el precio en dólares norteamericanos y tener que pagar en otra moneda distinta, como regla, en euros.
- Para enfrentar esa situación de riesgos continuos y situaciones imprevisibles, se ha creado una serie de productos y técnicas dirigidas a mitigar ese riesgo cambiario, las cuales se conocen como coberturas, entendiendo como tales el “contrato o mecanismo utilizado para contrarrestar el riesgo en el tipo de cambio de una moneda con respecto a otra, mediante el cual se garantiza el pago de las transacciones a un tipo de cambio acordado en una fecha”.
- Aunque no existe información pública disponible acerca del uso de esas coberturas, así como de su cuantía y grado de sofisticación por parte de las empresas cubanas, la práctica muestra de manera inequívoca que su uso es muy pequeño y limitado mayormente para algunas operaciones de especial interés para el país.
- La administración financiera de las empresas, como regla, no consideran la gestión de los riesgos financieros como una prioridad y un elemento definitorio de su eficiencia financiera.
- Las empresas carecen de personal adecuadamente preparado y entrenado para el análisis del comportamiento y tendencias del mercado, así como para la elaboración de propuestas de coberturas, según las necesidades de sus flujos financieros.
- En lo referente al riesgo cambiario, las auditorías a las empresas, como regla, se centran en la aplicación de la Resolución 235/05 “Norma cubana de contabilidad” (Norma 6) del Ministerio de Finanzas y Precios, en específico, la contabilización de las variaciones en tasas de cambio como gastos financieros (sub-cuenta Fluctuaciones en tasas de cambio) o ingresos financieros (subcuenta Fluctuaciones en tasas de cambio), según se incurra en pérdidas o ganancias.
- A pesar del riesgo cambiario, al que continuamente están expuestas, y de las afectaciones a su eficiencia financiera, resultantes de la no realización de coberturas cambiarias, no es práctica extendida que en las auditorías a las empresas se les señale esa deficiencia como un aspecto negativo a superar de inmediato, aunque su uso, como abundaremos más adelante, es requerido por el ordenamiento legal vigente para la realización de operaciones en monedas libremente convertibles.

¿Qué afectaciones financieras ha conllevado para la economía de nuestro país esa situación?

Para facilitar su cuantificación, veamos cómo se ha comportado el curso del par euros / USD en los últimos 5 años.



FUENTE: Boletín *Hoy en el Mercado*, del Banco de Inversiones S.A.

El gráfico muestra que a partir de la segunda mitad de 2005 y hasta la segunda mitad de 2008, excepto en cortas apreciaciones inmediatamente corregidas por una vertiginosa depreciación, la tendencia del USD a depreciarse con respecto al euro es sostenida, como resultado de la situación de crisis que confronta la economía norteamericana.

A partir de la segunda mitad de 2008, como consecuencia de la “guerra de las monedas” y otros factores asociados a la actual crisis financiera internacional, hasta hoy (diciembre de 2010) la situación se caracteriza por una sostenida volatilidad, moviéndose la cotización de este par entre un nivel de apoyo de 1.22 y un nivel de resistencia de 1.58, es decir, una volatilidad de hasta un 20%.

En este nuevo escenario conocido como “guerra de las monedas”, los gobiernos, para evitar la apreciación de su moneda doméstica y así favorecer las exportaciones de sus nacionales, han procedido a la adopción de medidas de su no muy vasto arsenal actual de acciones “aceptables”, las que van desde amenazadoras declaraciones políticas, presiones diplomáticas, hasta decisiones financieras como los paquetes financieros realizados por EE.UU., con lo cual inundan los mercados con dólares, provocando su depreciación.

Precisamente debido al agotamiento de la efectividad del recetario de corte monetarista – aplicado por EE.UU., los países de la Zona euro, Japón y por el Reino Unido, como instrumento que permitiera salir de la crisis–, evidenciado por la imposibilidad de reducir las tasas de interés y de desarrollar una política fiscal más dinámica, la alternativa que les queda para incentivar las exportaciones, y con ello aumentar la producción y el empleo, es aplicar una política cambiaria agresiva que les permita lograr, vía depreciación de su moneda, la competitividad que necesitan para sus productos, y que no pueden lograr mediante la reducción de sus costos.

En ese escenario es conveniente valorar las consecuencias que, para la balanza de pagos de nuestro país y las finanzas de nuestras empresas en específico, significa el hecho de que estas tengan que efectuar una importante parte de sus operaciones de comercio exterior en la situación antes abordada de sostenida volatilidad, operar en un mercado internacional de generalizadas cotizaciones de precios en USD y tener que pagar en otra moneda (euros), debido al bloqueo de EE.UU.

Para cuantificar las posibles afectaciones resultantes de esa problemática, y ante la dificultad de no encontrar información pública actualizada de las empresas sobre las condiciones de sus contrataciones de comercio exterior, a continuación desarrollaremos un escenario en el que se consideran, a manera de muestra, las condiciones típicas en que se realiza una importante parte de nuestro comercio exterior.

Esta modelación se basa en los siguientes datos:

- Valor del contrato de importación: USD 100 millones.
- Cotización de precios (valor del contrato) en USD en la fecha de embarque y pago de su contravalor en euros en la fecha de pago acordada.
- Fecha de embarque de la mercancía (9 de enero de 2008).
- Fecha de pago a los 365 días de la fecha de embarque (9 de enero de 2009)
- Cotización euro/ USD en la fecha de embarque (9 de enero de 2008), euro / USD= 1.4686
- Cotización euro/ USD en la fecha de pago (9 de enero de 2009), euro / USD= 1.3695

La empresa no realizó ninguna cobertura por riesgo cambiario, quedando a expensas del comportamiento del mercado.

Analicemos qué consecuencia resultó de ese proceder.

Situación 9 de enero de 2008

(Fecha fijación del precio en USD)

VALOR DEL CONTRATO:

USD 100 000 000

COTIZACIÓN

Euro / USD = 1.4686

CONTRAVALOR

En euros a pagar: USD 100 000 000

/1.4686 = euros 68 092 060

Situación 9 de enero de 2009

(Fecha de pago en euros)

VALOR DEL CONTRATO:

USD 100 000 000

COTIZACIÓN

Euro / USD =1,3695

CONTRAVALOR

En euros a pagar: USD 100 000 000 / 1.3695 = euros 73 019 350

Comparando los resultados de ambas situaciones:

Contravalor euros el 9.01.2008

– contravalor euros el 9.01.2009

= E68 092 060 – E 73 019 350

= - euros 4 927 290

Este resultado, al que consideramos muy cercano a la realidad, muestra que esa empresa, al no haber realizado cobertura alguna para cubrirse de cambios adversos en el tipo de cambio, tuvo que pagar 4 927 290 euros de más, en comparación con la fecha en que se fijó el precio.

Desafortunadamente, esa pérdida por variación de tipo de cambio está muy lejos de ser un caso anecdótico; más bien resulta una situación habitual en la forma en que muchas de nuestras empresas conducen su “administración” financiera de riesgo cambiario. La cuantía de esas pérdidas anualmente deben ser, a nivel de país, varias veces la cifra del caso antes expuesto.

¿Qué hacer ante ese escenario?

Lo primero que debemos señalar es que es imposible que exista una eficiente administración financiera, si en esta no se contempla y atiende la gestión de los riesgos financieros.

Esa problemática ha sido previsoramente atendida por el Banco Central de Cuba en diferentes regulaciones, fundamentalmente en las “Normas para las operaciones financieras” con el exterior, en específico, la Resolución 20/2007, la cual establece lo siguiente en su Apartado VI “Sobre los riesgos de cambio y tasas de interés”:

- “Toda transacción que pueda conllevar riesgos cambiarios y de tasas de interés, deben contar con una cobertura para enfrentar ese riesgo”.

- “Los sujetos que realizan actividades de comercio exterior, quedan obligados a aplicar correctamente todas las medidas que contribuyan a minimizar el riesgo cambiario y de tasas de interés.”

Las normas son claras en la disciplina que las empresas quedan obligadas a seguir en la administración de los riesgos financieros allí referidos. Lo que corresponde entonces es instrumentar, organizar, controlar y auditar su cumplimiento. En ese sentido, seguidamente desarrollaremos varias consideraciones con el objetivo de que ayuden a lograr una mejor y más efectiva administración financiera y gestión de los riesgos financieros asociados a las operaciones en divisas, sean estas por concepto de importaciones o exportaciones.

Esas consideraciones se basan en la atención de los aspectos referidos en el diagnóstico del entorno en que se desenvuelven las empresas, y de manera sucinta las relacionamos a continuación:

- 1) Para instrumentar el cabal cumplimiento de la Resolución 20/2007 del BCC en lo referente al riesgo cambiario, las empresas deberán incluir en sus procedimientos la instrumentación de la administración y gestión del riesgo cambiario, y considerarla como parte de su administración financiera.
- 2) La evaluación de la gestión de riesgo cambiario realizada por la empresa, deberá ser un objetivo en los planes de trabajo por parte del control interno y las auditorías.
- 3) Deberá incluirse en los procedimientos referidos en el numeral 1), como parte de la idoneidad que deberá exigirse al personal encargado de la conducción de la administración financiera de la empresa y de la realización de sus operaciones en divisas, que este demuestre estar técnicamente capacitado para atender la administración de riesgos, para lo cual deberá cursar satisfactoriamente la capacitación y el entrenamiento que para esa temática se deberán organizar por el Sistema Bancario Nacional.
- 4) Los bancos cuyo objeto social los faculte para realizar operaciones de coberturas financieras, deberán incorporar a sus paquetes de productos y servicios a las empresas la asesoría en la evaluación de las tendencias del mercado y de la propuesta de cobertura más adecuada a las necesidades y posibilidades de la empresa.
- 5) Como las empresas cubanas quedan obligadas (Resolución No. 65/2003 del BCC) a que sus cuentas en bancos cubanos sean en CUC, debiendo convertir todos sus ingresos a esa moneda y, en caso de obligaciones de pago en otra moneda convertible, volver a convertir esos CUC a la moneda de pago en cuestión; entonces la gestión de coberturas de tipo externo deberá ser realizada directamente por los bancos cubanos con los bancos extranjeros.

Un factor adicional a considerar en la asignación de ese papel a desempeñar por los bancos, es que, debido a la especificidad y sofisticación de las técnicas de coberturas externas, el personal que las realice necesita contar con un nivel de calificación, contactos internacionales y pericia profesional, raramente encontrados en las empresas.

- 6) Para la realización de este último acometido, a los bancos se les deberá planificar fondos en divisas destinados a la gestión de esas coberturas externas. Los gastos financieros que resulten, serán a cargo de la empresa. Los resultados de esa gestión del banco serán auditados.
- 7) El establecimiento de la disciplina de gestión de riesgos financieros en las empresas conllevará una superior, eficiente, segura y más fortalecida administración financiera de los flujos financieros de nuestro país.

Conclusiones

--La disertación que hemos intentado realizar sobre la situación de la gestión de riesgos cambiarios por parte de nuestras empresas, muestra, salvo en casos excepcionales, que la práctica prevaleciente es la de no atender la mitigación de ese tipo de riesgo.

--La no utilización de las técnicas de gestión de riesgo cambiarios disponibles ocasiona que los flujos financieros de nuestro país sufran pérdidas, o que no se logre la maximización de ingresos que requiere nuestra economía.

--Esa situación de indiferencia solo puede ser superada si se establece, controla y audita la disciplina financiera necesaria, que conlleve que la no gestión del riesgo cambiario se convierta en algo intolerable para las empresas que realizan operaciones en divisas.

Por las razones antes analizadas, entendemos que la respuesta correcta a la pregunta que da título a este trabajo es que, desafortunadamente, la administración del riesgo cambiario es aún una asignatura pendiente para la mayoría de nuestras empresas.

En el próximo trabajo abordaremos las técnicas que consideramos más factibles de aplicar para lograr una más eficiente gestión del riesgo cambiario.

Bibliografía

1. Brealey R. A. y Myers S. C: Fundamentos de financiación empresarial. Cuarta edición , McGraw Hill, 1993.
2. Colectivo de autores. La administración financiera del riesgo empresarial. Universidad de La Habana.
3. Msc. Viera Guerra, Víctor: Diagnóstico sobre riesgo cambiario en el sistema bancario cubano: un ejemplo.
4. w.w.w.definicion.org/coberturas-cambiaria
5. w.w.w.org/co

***Director de la Oficina de Representación Havin Bank**

[Subir](#)

[Sumario](#)