

## SUMARIO

### Acontecer

- [Afectaciones financieras y bancarias del bloqueo a Cuba](#)
- [Clausuran 6ta edición del Diplomado de Administración Pública](#)
- [En La Habana: XIX Asamblea del GRULAC](#)
- [Despedida a un revolucionario de primera línea](#)

### Análisis

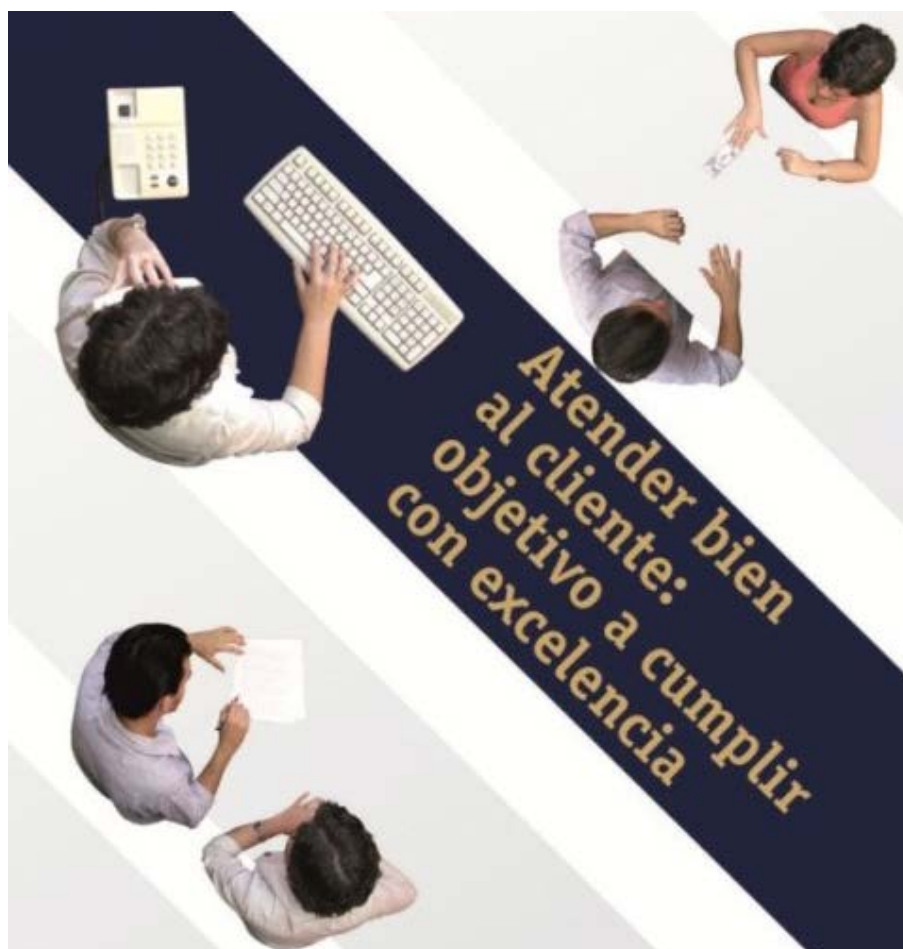
- [Institucionalización del mercado de remesas en América Latina y el Caribe: un decenio de transformaciones](#)

### Técnica Bancaria

- [Breve análisis teórico sobre el riesgo operacional](#)
- [Atención al cliente, objetivo a cumplir con excelencia](#)
- [Verdades referentes a las memorias flash y otros dispositivos removibles](#)
- [La automatización del fondo de amortización: una solución para reducir el riesgo crediticio](#)

### Detrás de la Moneda

- [De jugador a ahorrador](#)



**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, Guillermo Gil y Arnaldo Alayón.

**Editora :** María Isabel Morales Cordova. [maribel@bc.gob.cu](mailto:maribel@bc.gob.cu)

**Revisión y corrección de estilo:** Carmen Alling García. [carmen@bc.gob.cu](mailto:carmen@bc.gob.cu)

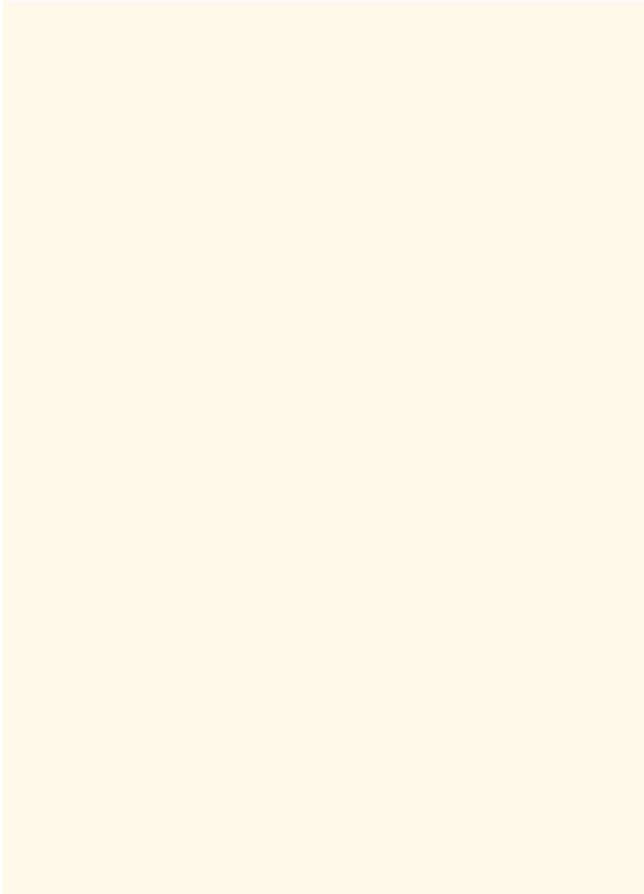
**Coordinadores:** Margarita Serrano, Banco Popular de Ahorro; Jorge Luis Rey, Banco de Crédito y Comercio; Yelegni Fernández, Banco Metropolitano; Niurka Torriente, Banco Exterior de Cuba; Beatriz Ortega, CADECA e Ileana Brito, Banco de Inversiones.

**Diseño de la versión en papel:** Ariel Rodríguez Pérez. Encuéntrenos en Internet: [www.bc.gob.cu](http://www.bc.gob.cu)

**Sitio web:** Amirsy Rondón Herrera. [amirsy@bc.gob.cu](mailto:amirsy@bc.gob.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.

- Teléfono: 862-8318
- Fax: (537) 866-6661
- Correo electrónico: [cibe@bc.gob.cu](mailto:cibe@bc.gob.cu)

[Anteriores](#)

### Afectaciones financieras y bancarias del bloqueo a Cuba

El reforzamiento de la hostilidad, persecución y acoso del Gobierno de los Estados Unidos al sector bancario y financiero cubano constituye, inequívocamente, el elemento distintivo de esa criminal política durante el período abarcado por el presente informe. Se ha endurecido el hostigamiento a instituciones financieras y bancarias extranjeras, dirigido a limitar las operaciones hacia y desde los bancos cubanos. Esta situación dificulta el adecuado funcionamiento de los bancos nacionales, a la vez que les obliga a incurrir en costos financieros adicionales.



En este contexto, se observa una tendencia creciente por parte de instituciones financieras y bancarias extranjeras a limitar sus operaciones con Cuba. Aunque las afectaciones resultan difíciles de cuantificar, se pueden identificar las principales dificultades que inciden en el desempeño de las instituciones bancarias cubanas.

Las afectaciones de carácter general a los bancos e instituciones financieras del sistema cubano identificadas fueron:

- a. A partir del 31 de marzo de 2013, Reuters suspendió totalmente su servicio de información bancaria y financiera a las instituciones bancarias cubanas. Esta situación acarrea múltiples dificultades, ya que afecta la obtención de referencias profesionales o formales del mercado (información sobre tipos de cambio, tasas de interés y de precios de materias primas) para la concertación y el seguimiento de operaciones financieras que involucran inversiones de la economía nacional.
- b. La eliminación de estos servicios también tiene consecuencias asociadas al encarecimiento de la negociación de las operaciones de tesorería, al tener que hacerse, en todos los casos, por vía telefónica, que resulta más cara e insegura.
- c. Riesgo cambiario que se corre en las transacciones monetarias por diferenciales en los tipos de cambio, al tener que utilizar monedas de pago diferentes al dólar estadounidense.

d. Limitación de la participación de bancos extranjeros en las operaciones con Cuba, al negárseles en ocasiones los traspasos de fondos o la participación como banco tramitador o avisador en operaciones de cartas de crédito emitidas a través de bancos cubanos.

- e. Limitación del acceso a los servicios bancarios de algunos bancos extranjeros, lo cual acarrea un encarecimiento de las transacciones por tener que tramitar las operaciones a través de bancos de terceros países.
- f. Imposibilidad de captar transferencias provenientes de América Latina, tanto de personas naturales como jurídicas, pese a la presencia significativa de comunidades cubanas en la región, así como al gran número de familiares de estudiantes latinoamericanos que cursan estudios en Cuba. Estos se ven obligados a enviar sus ayudas familiares por las vías no bancarias.
- g. Las empresas nacionales no encuentran bancos extranjeros con corresponsalía directa con bancos cubanos, que les permitan canalizar directamente los pagos por sus exportaciones.

h. Dificultades en la recepción de transferencias de personas naturales, por obstáculos en las coberturas. Son cada vez más los bancos extranjeros que se niegan a servir de intermediarios en una operación en la que Cuba aparezca como destino, aspecto que incluye no solo a los clientes particulares de los bancos cubanos, sino también a los del sector corporativo.

- i. [Banker's Almanac](#) anunció a varios bancos cubanos que no renovaría la inscripción para dar continuidad a sus servicios de consulta a partir de enero de 2013, debido a su fusión con una firma norteamericana y a las restricciones impuestas por el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos.

La consecuencia del anuncio es la imposibilidad de mantener la práctica de trabajo, asociada a consultas de determinadas informaciones necesarias para efectuar pagos, así como la actualización de los accionistas, bancos corresponsales y otros; elementos importantes para garantizar que las operaciones no se tramiten a través de instituciones de alto riesgo, lo cual pudiera conllevar la congelación de fondos.

Algunas de esas afectaciones se manifiestan en los siguientes ejemplos:

- En el año 2012, una institución bancaria de Europa notificó a otra cubana que por política de su entidad, no estaba en posición de ejecutar una instrucción de pago recibida. Posteriormente, informó que no aceptaban tramitar nuevas operaciones ni efectuar traspasos de fondos, declarando que solo mantendrían las operaciones que se encontraban vigentes. A finales de ese año, no hubo otra alternativa que cerrar la cuenta corriente en dicho banco, ante las restricciones en su utilización.
- También el año 2012, un banco cubano tuvo que reestructurar una operación con otro extranjero. Ante la imposibilidad de mantener cuentas en dólares estadounidenses (USD) para operaciones de clientes cubanos por bancos foráneos participantes en un préstamo indicado, hubo que convertir a euros las obligaciones y la cuenta de reserva nominadas inicialmente en USD.

En este caso, además, la operación de *forex* (cambio de monedas) no pudo ser realizada directamente, sino a través de una transacción utilizando una cuenta de otro banco cubano. La afectación por este concepto se calcula en 667 268.76 USD.

- En el año 2010 se notificó a Cuba que, a partir de marzo de 2012, el Sistema Bancario Nacional no podría utilizar la versión *SWIFT NET 7.0* del producto suministrado por *S.W.I.F.T.* llamado *Swift Alliance Access/Entry* (SAA) para la gestión de la mensajería interbancaria a través de dicha red, por contener tecnologías y componentes de procedencia estadounidense. Hasta ese momento, los costos anuales asociados a la utilización del SAA fueron de 141 722.50 USD.

En 2012 se dio continuidad a la implementación de la alternativa contratada del nuevo producto *GariGold* (GG) para la conexión a *S.W.I.F.T.*, se concluyeron los pagos relativos a su instalación y se ejecutó también el pago por el mantenimiento anual. Lo anterior implicó la erogación adicional de aproximadamente 900 000 USD. A partir de 2013, existirá un incremento de más de 127 000 USD en los gastos de mantenimiento del sistema alternativo.

- A mediados de octubre de 2012, una institución bancaria europea comunicó a un banco cubano que, por la política dictada por el grupo financiero al que pertenece, su cuenta debía ser cerrada el día 30 del mismo mes. Similar aviso recibieron otras entidades del sistema bancario cubano que tenían cuentas en ese banco, fundamentalmente para el pago de las facturas a través de la *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication* (*S.W.I.F.T.*), lo que conllevó el cierre de dichas cuentas y la obligación de ejecutar esos pagos con otro banco europeo.

- En diciembre de 2012, la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC) multó al banco HSBC, con sede en Londres, por un monto de 375 millones de USD, por realizar operaciones con varios países, incluida Cuba. El banco cerró sus operaciones con el *Havin Bank*, con el que trabajan varias entidades cubanas en el Reino Unido.

- En el año 2013, un banco de América Latina rechazó un pago en euros a través de una entidad bancaria europea, exponiendo que no tramitaban operaciones con Cuba; que el beneficiario de la operación no era su cliente, y que, además, el monto era elevado. Dicha operación se realizó con otro banco de la región que accedió a reactivar sus relaciones con el banco cubano vía *S.W.I.F.T.*, a partir de ese momento. Esta situación ocasionó demoras para abrir la nueva carta de crédito.

- El Banco Central de Cuba (BCC) planificó la compra de máquinas clasificadoras de billetes para la Dirección de Emisión y Valores, para lo cual se contactó a la empresa *DELARUE*, de nacionalidad inglesa, que manifestó interés en el proyecto y envió a Cuba a su directora de ventas y realizó una propuesta técnica.

Sin embargo, posteriormente, dicha compañía comunicó que no podía vender el equipamiento solicitado, debido a que no podían realizar la operación, pues la planta de fabricación radicaba en los Estados Unidos. En consecuencia, fue necesario contactar a una empresa alemana para adquirir los equipos, lo que trajo consigo incrementos en los precios y costos de transportación.

**(Tomado de Informe de Cuba sobre la Resolución 67/4 de la Asamblea General de las Naciones Unidas “Necesidad de poner fin al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América contra Cuba”, Ministerio de Relaciones Exteriores, La Habana, 2013.)**

## Clausuran 6ta edición del Diplomado de Administración Pública

*Lic. Carmen Alling García\**

Concluye satisfactoriamente la 6ta edición del Diplomado de Administración Pública, impartido del 9 de septiembre al 8 de noviembre del presente año en el Centro Nacional de Superación Bancaria (CNSB).

Su clausura, en el teatro de la Oficina Central de BANDEC, fue presidida por Ernesto Medina Villaveirán, ministro presidente del Banco central de Cuba (BCC); Darío Delgado Cura, fiscal general de la República de Cuba; Irma Martínez Castrillón, vicepresidenta primera del BCC; Ana Rosa Sardiñas Jarel, vicepresidenta del BCC; Ileana Estévez Bertematy, presidenta de BANDEC; Mayra Álvarez García, viceministra del MINTUR; Otto Molina, vicepresidente del Tribunal Popular Provincial de La Habana; Adolfo Cossío Recio, director del CNSB, y Gima Rodríguez Madera, directora de Cuadros del BCC.

También participaron en esta actividad directores y funcionarios en representación de las instituciones que se mantuvieron en el diplomado (Sistema Bancario, Contraloría General de la República, Tribunal Supremo Popular, Fiscalía General de la República, Sistema Informativo de la Televisión Cubana y RAFIN, así como los ministerios de Justicia, Energía y Minas, Comercio Interior, Turismo y de Industrias.



El diplomado fue estructurado en 5 módulos: Gestión de la administración pública durante el proceso de actualización del modelo económico; Bases jurídicas de la actividad del Estado cubano actual; Economía y finanzas públicas; Contabilidad y control para la administración pública, y Técnicas de la información y las comunicaciones en la gestión de la dirección.

Luego de nueve semanas de buena asistencia, puntualidad y aprovechamiento, los 30

graduados muestran un gran entusiasmo y regocijo, conscientes del compromiso de enfrentar nuevas tareas en sus respectivas instituciones y buscar soluciones adecuadas a los problemas que se presentan en su radio de acción.

El CNSB no solo contó con sus profesores, sino también con la colaboración de la Universidad de La Habana, el Centro de Estudios de la Economía Cubana, el Centro de Estudios de Migraciones Internacionales, la Asociación Nacional de Economistas de Cuba, el Tribunal Supremo Popular, la Fiscalía General de la República, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Contraloría General de la República, el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, la Unidad de Servicios Informáticos del BCC, el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y el Banco de Inversiones (BdI).

Omar Lugones Cárdenas, coordinador del diplomado, hizo uso de la palabra, destacando la unidad, la integración y el elevado nivel intelectual de los cursistas en los talleres, evaluaciones y en debates programados, así como la alta calidad de los trabajos de curso finales, que merecieron todos la calificación de 5 puntos. En nombre del CNSB, agradece la cooperación de la Dirección de Cuadros del

BCC y de los organismos implicados, para conformar los tribunales que evaluaron los trabajos finales.

La alumna Amalia González Echevarría, proveniente del Ministerio de Energía y Minas, habló en representación de todos los graduados, resaltando la dedicación y el nivel profesional de todos los profesores. La clausura estuvo a cargo del ministro presidente del BCC, Ernesto Medina Villaveirán, quien agradeció en nombre del Gobierno los resultados obtenidos por los participantes en el diplomado. Asimismo, enfatizó que este tipo de actividad docente no solo sirve para adquirir más conocimientos, sino también para compartir experiencia de compañeros de otros organismos y tener una comunicación más directa, de forma que se vaya buscando soluciones a los problemas existentes y avanzar, dando cumplimiento a los Lineamientos Económicos del VI Congreso del Partido.

\*Especialista de Comunicación del BCC

## En La Habana: XIX Asamblea del GRULAC

*Lic. Carmen Alling García\**

Del 4 al 5 de noviembre, en el Palacio de las Convenciones, se celebró la XIX Asamblea del Grupo Regional de América Latina y el Caribe (GRULAC) del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros (WSBI, por sus siglas en inglés), cuyo tema central fue: “Los clientes en el centro de la estrategia bancaria. Banca para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes”.



El encuentro estuvo presidido por Heinrich Haasis, presidente del WSBI; Jorge Estefan Chidiac, presidente del Grupo Regional de América Latina y el Caribe de WSBI y director general de BANSEFI; Francisco Mayobre Lence, vicepresidente del Banco Central de Cuba (BCC); José Lázaro Alari Martínez, presidente del Banco Internacional de Comercio S.A. (BICSA); Horacio Navas Fernández, presidente del Banco Popular de Ahorro (BPA); Ileana Estévez

Bertematy, presidenta de Banco de Crédito y Comercio (BANDEC); Orlando López Garcés, presidente del Banco Metropolitano, y Luis Mario Salces Molina, presidente del Banco Financiero Internacional (BFI).

Como invitados participaron expertos internacionales del mundo financiero procedentes de Francia, Alemania, Bélgica y EE.UU., así como también miembros del grupo regional (Perú, Salvador, Chile, Colombia, Cuba y México) para intercambiar experiencias y visiones.

Francisco Mayobre Lence dio la bienvenida a todos los participantes, en nombre del Banco Central de Cuba y del sistema bancario cubano. Al mismo tiempo, expresó que los resultados de este encuentro servirán para fortalecer los vínculos de cooperación y colaboración entre los miembros.

En las palabras de apertura, Heinrich Haasis, presidente del WSBI, agradeció la presencia de todos los oradores. “Ellos nos honran con su participación”, expresó. Asimismo, enfatizó que los bancos miembros están activamente involucrados en iniciativas de desarrollo y, por tanto, el WSBI apoya también la incorporación de miembros de países subdesarrollados, teniendo en cuenta que el banco de ahorro tiene un gran compromiso con la población y desempeña un papel importante en el mercado financiero. También intervino Jorge Estefan Chidiac, presidente del Grupo Regional de América Latina y el Caribe y director general de BANSEFI, de México, quien dio una cordial bienvenida a los participantes y señaló la necesidad de que Latinoamérica participe más en eventos de este tipo.

Durante la cita se desarrollaron cinco sesiones: “Agenda institucional de WSBI: miembros de América Latina y del Caribe”; “¿Cómo influye la regulación global en América Latina y el Caribe?”; “Innovación guiando el camino hacia una oferta sostenible”; “Las pymes están pidiendo financiación: ¿Puede su institución responderles?”, y “Diversificando el negocio bancario en tiempos de crisis para satisfacer las necesidades del cliente”.





Los trabajos presentados abarcaron un amplio espectro de temas tales como: Estrategia de ahorro y de promoción del uso de servicios financieros; Mejoras en la protección del consumidor; La financiación a largo plazo: preocupaciones comunes, soluciones comunes; Experiencias innovadoras en inclusión financiera; Cargas regulatorias de los EE.UU.: cumplimiento con Dodd-Frank Act (nuevos requisitos para el cumplimiento para las remesas); Presentación de

logros y perspectivas del WSBI; Estrategia 2020 del WSBI; Modelos desarrollados para evolución de riesgos con enfoque a microempresas; Tendencias en Cuba; Oportunidades en tiempo de crisis; Cooperación entre los miembros del WSBI en la región y con organismos internacionales, entre otros.

En la “Estrategia 2020 del WSBI”, presentada por Chris De Noose, director ejecutivo de esta organización, se abordó el futuro mercado para los ahorros y el banco minorista, las implicaciones de la distribución de miembros para el año 2020, así como las implicaciones de la distribución WSBI-ESBG (Grupo Europeo de Cajas de Ahorro) para 2020 y los objetivos específicos para la estrategia propuesta.

Muy interesante resultó la ponencia “Estrategias de inclusión financiera”, de Yolanda Cue López, directora general adjunta de Banca Institucional (BANSEFI, México), quien resaltó que en América Latina y el Caribe sigue existiendo una oportunidad importante en cuanto a la inclusión financiera de las personas que viven en las zonas rurales, quienes generalmente son los ciudadanos más pobres. Además, refirió que en esta región el ahorro formal es significativamente menor que en el resto del mundo. Por tanto, la inclusión financiera implica el acceso y la utilización de los servicios financieros formales por parte de la población antes excluida de los mismos, por encontrarse en condición de pobreza o informalidad, alejamiento geográfico o discapacidad.

“Este proceso de inclusión financiera requiere la participación directa del Estado para abatir costos, probar modelos de negocios rentables y brindar educación financiera”, afirma.

Asimismo, expresó que BANSEFI, junto con el sector de ahorro y crédito popular y cooperativo, y con redes del Estado y privadas, ha conformado una red financiera que atiende a más de 10 millones de personas, entre ellos, a 6,5 millones de las familias más pobres de México. Bansefi ha desarrollado una de las estrategias más innovadoras en el pago de programas gubernamentales, al incorporar elementos de identificación biométrica en las tarjetas bancarias otorgadas a los cuentahabientes beneficiados. Además, desempeña un papel primordial en la estrategia del gobierno federal para lograr contar con un sistema financiero incluyente de la población de menos ingresos. En estos momentos, esta institución está diseñando un programa integral de inclusión financiera que brinde acceso a ahorros, microcrédito, microseguros y educación financiera a la población más vulnerable.

También fue de mucho interés el trabajo “Mejoras en la protección del consumidor”, presentado por Rudy Araujo, secretario general de ASBA, de México, quien se refirió a la organización ASBA (Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas), cuya misión es contribuir al fortalecimiento de la regulación y supervisión bancaria y a la estabilidad del sistema financiero en la región, mediante la activa diseminación de la información y los conocimientos; brindar apoyo y servicios que conlleven el incremento de la capacidad técnica y del liderazgo; aportar a la adopción de sanas prácticas de supervisión, y promover un diálogo internacional relevante y



oportuno.

Entre los objetivos de esta organización, está promover la implementación de marcos de regulación y supervisión bancaria en las Américas, en línea con estándares internacionales, así como también desarrollar una red de relaciones de trabajo interna y externa que apoye el desarrollo de la organización y coadyuve a su creciente reconocimiento internacional, reconociendo sus capacidades de representación en materia de regulación y supervisión bancaria.

Martha Gómez Suárez, directora de Banca Corporativa del Banco Popular de Ahorro (BPA) presentó la ponencia “Tendencias de Cuba”, en la cual expone los principales aspectos de la Nueva Política Bancaria en Cuba, dirigida a apoyar aquellas actividades que estimulen la producción nacional y garanticen el desarrollo económico. Esta Nueva Política Bancaria —explicó— abarca a los trabajadores por cuenta propia, a los agricultores pequeños y las cooperativas no agropecuarias. “Ya hay un grupo importante de cuentapropistas que tienen financiamiento del banco y desarrollan diferentes actividades”, acotó.



Igualmente, destacó que a los agricultores pequeños se les otorga financiamientos para la compra de insumos para realizar su actividad, y que las cooperativas no agropecuarias se constituyen voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos. “El crédito se recupera con los beneficios del negocio”, resaltó.

En su intervención, Jorge González García, director de Organización y Procedimientos de la Oficina Central del BPA,

refirió que ese banco se extiende a todo el país con 418 oficinas y cuenta con más de 9000 trabajadores, de los cuales el 60% son mujeres (el 67% dirigentes). Destaca que esta entidad bancaria se integra totalmente en los planes económicos y financieros del país.

“Como miembros del GRULAC, abogamos por una mayor participación en esta organización y llamamos a la inclusión de otras instituciones financieras, lo cual enriquecería la experiencia de todos”, expresó.

Con respecto a la experiencia de BancoEstado Microempresas, María Teresa Adell, gerente de Desarrollo Estratégico y Control de Gestión de esa institución chilena, señaló que para 2016 se piensa que todos los chilenos tengan acceso a los servicios de pago. En cuanto a la educación financiera, expresó que se quiere mejorar el sistema para dar más seguridad a los clientes.

En el marco de este evento se realizó el Seminario sobre la Financiación de las (Micro) Pymes —pequeñas y medianas empresas—, impartido por Jean Pierre Lacarrieu, experto con más de 20 años de experiencia en financiación y valuación de crédito, lo cual permitió intercambiar experiencia entre los participantes de los diferentes países acerca de los obstáculos que enfrentan las microempresas en sus relaciones con los bancos y por qué estos no pueden responder a sus expectativas, entre otros aspectos.

En la clausura intervino Yolanda Cue, directora general adjunta de Banca Institucional (BANSEFI, México), quien felicitó a todos los ponentes por sus relevantes e interesantes trabajos. Joaquín Alonso Vázquez, vicepresidente del BPA, que tuvo a su cargo las palabras de clausura, destacó la coincidencia de esta XIX Asamblea Regional con el momento en que Cuba lleva a cabo un proceso de

actualización del modelo económico, donde surgen nuevos actores en la economía, como son los trabajadores por cuenta propia y las cooperativas no agropecuarias, experiencia que se está extendiendo a sectores de la economía como el transporte, la gastronomía, las producciones vinculadas con la industria ligera, entre otros, aunque el grueso del PIB lo continuarán aportando las empresas estatales, que administran los medios fundamentales de producción.

“Dentro de la implementación de las adecuaciones que se originan en el modelo económico cubano, se ha puesto en vigor una Nueva Política Bancaria que contempla el otorgamiento de créditos a los trabajadores por cuenta propia y a las cooperativas no agropecuarias, tanto para capital de trabajo como para inversiones. Aún el monto prestado por los bancos es reducido, pero se irá incrementando para propiciar que las nuevas cooperativas logren mayores niveles de producción y servicios, y los más de 400 mil trabajadores por cuenta propia alcancen mayor desarrollo en sus respectivos negocios”, resaltó.

Asimismo, expresó que “la experiencia de las instituciones bancarias que integran el Grupo Regional de América Latina y el Caribe nos ayudará en el desarrollo de estos productos financieros”. Finalmente, deseó muchos éxitos a todos los participantes en sus respectivas responsabilidades.

\*Especialista de Comunicación del BCC

## Despedida a un revolucionario de primera línea



El 30 de septiembre de 2013 falleció en La Habana Marcos Antonio Díaz Sopeña, presidente del Banco Financiero Internacional, uno de los presidentes más jóvenes del Sistema Bancario Nacional, que será recordado por quienes lo conocieron como un ejemplo de trabajador bancario. Nacido en la barriada de Regla, el 9 de octubre de 1955, Marcos se graduó de Ingeniero Mecánico en la ciudad de Odessa, antigua URSS, en 1980, y se hizo Máster en Ciencias Técnicas. En 1986 ingresó en las filas del Partido Comunista de Cuba.

Durante su fructífera trayectoria laboral ocupó importantes cargos de dirección, primero en la Empresa Terminales Mambisas, en el Puerto de La Habana, en la cual trabajó desde 1980 hasta 1997, y más tarde

dentro del Sistema Bancario Nacional, al cual se incorporó como analizador económico del Banco Nacional de Cuba. En noviembre de 1997, cuando se creó el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), integró la Dirección de Negocios de la Oficina Central para acometer trabajos de evaluación de proyectos de inversiones, de asesoramiento y atención a la red bancaria en lo referente a inversiones, servicios técnicos y, en general, de negocios a mediano y largo plazos, entre otras tareas que cumplió de forma destacada, por lo que fue nombrado subdirector de Banca de Empresa en diciembre de 1999, cargo que asumió con total entusiasmo, como siempre hizo dentro de la banca.

En marzo de 2001 asumió la presidencia de FINATUR, S.A.; en junio de 2003 fue promovido a presidente ejecutivo del Banco Internacional de Comercio S.A., y en 2009 fue designado presidente del Banco Financiero Internacional, S.A. Desde su ingreso a la banca se pusieron de manifiesto cualidades que le acompañarían hasta el último minuto: un pensamiento creador así como una gran capacidad de generar iniciativas y de sugerir soluciones para las diversas situaciones del trabajo cotidiano. Se distinguió además, por su responsabilidad, honestidad, transparencia en su actuar, entrega al trabajo e influencia positiva en los colectivos laborales en los que se desempeñó.

Mantener ese estilo de trabajo le permitió ser seleccionado Cuadro Destacado del Sistema Bancario Nacional en los años 2002 y 2009. Además de su preparación autodidacta, Marcos cursó múltiples estudios de posgrado, en materia de seguros, financiamientos, mercados de capitales, idiomas, financiación de la cooperación empresarial, instrumentos y mecanismos de la banca comercial, entre otros, y recientemente había culminado el Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y Gobierno. Formó parte de tribunales de tesis de grado en el Instituto Superior José Antonio Echevarría, y fue oponente de diversas tesis de grado en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

Entre los méritos excepcionales de su vida, figura haber cumplido misión internacionalista en la República Popular de Angola en 1983 y 1984, como asesor de jefe de información militar, y haber participado en varias acciones combativas, entre las que se destaca la

histórica batalla de Cangamba, por lo cual recibió las medallas Combatiente Internacionalista de 1ra clase y por la Victoria Cuba-RPA; Además, ostentaba las medallas Antonio Maceo y Abel Santamaría.

**Cuando los recuerdos hablan**

La primera jefa de Marcos en BANDEC fue Oneida Torrens, actual gerente de Negocios del Banco Industrial de Venezuela-Cuba S.A., una de las personas que percibió de inmediato su talento natural, su disposición y su entrega al trabajo. De aquella época también lo conoció Viviana Rossell, vicepresidenta de BANDEC, que incluso militaba en el mismo núcleo del PCC. Aunque casi siempre evocar duele, ella acepta hablar de acciones cotidianas que revelan el humanismo de Marcos, su calidad revolucionaria, su modestia y sencillez, su espíritu abnegado y su desinterés por las cosas materiales.

Sobre todo recuerda que Marcos mostraba siempre una gran serenidad y, a pesar de que era una persona callada, más bien reservada, aportaba las palabras precisas en el momento adecuado. Desde que entró a la banca mostró sus cualidades personales y una gran capacidad para aprender pronto los temas bancarios.

Con el tiempo se hicieron amigos, por lo que le fue posible compartir espacios familiares, donde corroboró aquella idea que desde el inicio se había formado de él y del tipo de relación tan madura y apasionada que Marcos mantuvo con su esposa, Yamile Berra, vicepresidenta del BCC, y con sus hijas Lisdey y Mónica, de las que siempre se mantuvo cerca. “Él no trataba de desempeñar un papel protagónico ni nada de eso, pero si estaba en una fiesta se las arreglaba para conversar con todos, y así fue incluso cuando ya desempeñaba un cargo tan importante como el de presidente del BFI. Era un hombre alegre, talentoso, de pensamiento profundo”.

Más adelante, Marcos recibió una nueva tarea: atender el proceso de traspaso de FINATUR a BANDEC, una encomienda considerada extremadamente compleja por las características de las operaciones de esa entidad y la delicada situación financiera que atravesaba en aquellos momentos. Alfredo García, presidente de FIMELSA, estuvo entre quienes acompañaron de cerca a Marcos en aquella travesía:

- “Cuando llegué a FINATUR, me mostró la oficina y me dio un montón de files que yo debía leer porque la institución estaba en una situación difícil, y nuestra tarea era empujarla hacia delante. En realidad, yo estaba muy asustado entonces, pero comenzamos a trabajar muy unidos mentalmente, aunque podíamos entrar en la mañana y no volvernos a ver hasta las 7 o las 8 de la noche, cada uno inmerso en sus tareas.
- “Marcos era el hombre de la estrategia de trabajo, el que planeaba, el hombre de pensamiento, justo lo que se necesitaba allí. Aunque éramos muy amigos, teníamos una regla sagrada: Al entrar a la oficina, él era el jefe y así lo asumí siempre, incluso las veces que me regañó cuando algo no salía bien.

- “Era una persona que sentía los problemas de los demás. Por mucho trabajo que tuviera, siempre estaba cerca para ayudar, y pese a los escasos recursos que teníamos, encontraba la forma de hacerlo. A su oficina se entraba con un problema



Junto a Hugo Peña, durante el lanzamiento del libro "El crédito bancario".

y, por lo general, se salía con una solución. Cuando no lo lograba, se quedaba pensando y al poco tiempo llegaba con una propuesta. Siempre estaba accesible para los que quisieran verlo, lo mismo trabajadores que clientes o visitantes, y eran muchos los que pasaban por allí.

- "Marcos tenía el don de saber ubicar las cosas en tiempo y espacio. Encontraba lugar para todo, y tenía

un sistema de trabajo que aprendí con él, y que yo aplico siempre: No se puede trabajar bien desde la oficina. Hay que salir a ver al cliente, trabajar directamente con el empresario, entrar a la industria, sentirla. Decía que las personas siempre iban a pedir grandes sumas –cinco millones, diez millones–, montos que nunca les podríamos dar, pero que si nos metíamos con ellos en sus empresas, podríamos identificar lo que de verdad requerían, que muchas veces era poco más de medio millón, y entonces sí los podríamos ayudar.

- "Una vez, tres o cuatro personas de FINATUR nos metimos con él en el campo –a embarrarnos, como decía– porque quería ver qué estaba pasando con la cosecha del ajo, un renglón que se estaba importando, aunque en Cuba se da muy bien. Hizo muchas críticas a los agricultores, pero allí, en el surco.

- "Fue un gran maestro en todo el sentido de la palabra y un tremendo revolucionario, de esos que, cuando se adhieren a un pensamiento, mueren con él, como en efecto ocurrió".

El trabajo en el BICSA fue otra de las pruebas de fuego que Marcos supo pasar con éxito, pues continuaba siendo una persona modesta, consagrada al trabajo, con un prestigio profesional y personal ampliamente reconocido. Continuaba siendo, en suma, un revolucionario de primera línea.

En el recuerdo de Maritza Peña, que fuera gerente de Informática del BICSA, Marcos aparece como un hombre que, sin perder la calma, tuvo que enfrentar numerosas tensiones y obstáculos.

- "El trabajo en esa época era muy tenso y muy intenso, pues se introducían nuevas tareas, y era necesario hacerlas de forma automatizada. Eso requería mucho tiempo extra, mucho sacrificio personal de los trabajadores, pero él siempre estuvo allí, con su colectivo, hasta la hora que fuera necesario. En aquel momento se hizo, por ejemplo, el cambio de SABIC sobre MS-DOS a SABIC sobre Window.

- "Si bien no era informático, más de una vez demostró que estaba metido hasta la médula en todos los trabajos que se hacían en el banco, y evidenció que estaba lleno de ideas de cómo solucionar los problemas. Se proyectaba al futuro y, aunque por su carácter sereno una pudiera creer que él solamente estaba en el presente, en el día a día, luego se veía que no, que él ya estaba más allá, más adelante, con un proyecto".

Maritza comenta que Marcos sorprendía también con sus atenciones a los trabajadores. "Era una persona que se interesaba, preguntaba, hurgaba en los problemas personales de sus trabajadores sin que una se diera



Marcos elogió la iniciativa de Eu femio Naranjo, autor del libro El bancario.  
Junto a ellos, Irma Martínez, vicepresidenta primera del BCC

cuenta. Nunca olvidaré el apoyo que me dio para mi progreso profesional, cómo valoró mi trabajo y consideró que podía pasar a ocupar un cargo superior, y tampoco olvidaré cómo se interesó y me ayudó, sin que yo lo pidiera, en los momentos en que mi mamá presentó serios problemas de salud”.

De ese paso fructífero por el BICSA, Belkis Rodríguez, directora general, comenta que, cuando se les dio a conocer que Marcos había sido

designado presidente del BFI, un grupo de trabajadores se dio a la tarea de organizarle una despedida.

- “Le preparamos un texto y un montaje de fotos que llevaba la firma de todos los trabajadores, y que luego pude ver sobre su mesa de trabajo en el BFI. El día de la actividad en el salón, nadie se quedó en su puesto, como ocurría otras veces. Todos salieron y se notaba que él estaba emocionado. Se dijeron muchas cosas lindas que él se había ganado porque era un ejemplo de jefe. Ese cariño lo continuó cultivando más tarde, cuando venía a vernos después de alguna reunión en el Ministerio de Economía y Planificación, y saludaba a cada uno en su puesto.

- “En las reuniones del Comité de Créditos que, por supuesto, él presidía, sabía convencer a las personas sobre las mejores maneras de hacer una operación. Lo hacía de una forma afable, tranquila.

- “Como venía de BANDEC, incentivó mucho el trabajo de las sucursales; su interés y experiencia fueron decisivas, por ejemplo, para la creación de los manuales de procedimientos. Era muy operativo en el trato con los clientes, sabía ser muy exigente y muy convincente a la vez. Si lo necesitaban, los clientes conversaban directamente con él, con una comunicación muy fluida.

- “Tenía una visión especial de la forma en que debía trabajar el BICSA, de lo que era necesario hacer para mejorar la labor de las sucursales y cómo debíamos reaccionar ante determinadas situaciones que se nos presentaban a los bancarios. Tenía muchos proyectos para el banco y deseaba crear mejores condiciones en el área de financiamiento, mejorar la capacitación en las sucursales... hacer muchas cosas. Además, era un gran formador de cuadros y supo enseñarnos muchos valores.

- “Seguramente habría podido ocupar cargos todavía más importantes para el país, pues tenía muchas ideas buenas y las manifestaba, por ejemplo, durante las reuniones en el Ministerio de Economía y Planificación”.

Al pasar al BFI, Marcos asumió de nuevo un colosal reto, dadas las circunstancias que marcan la vida financiera cubana, signadas por los efectos del bloqueo y de la guerra económica de Estados Unidos. No obstante, sus cualidades no se resquebrajaron ni un ápice.

Sus nuevos compañeros de trabajo pronto apreciaron su tenacidad, constancia, desvelo y alto grado de exigencia en su actuar diario, por lo que aseguran que, gracias a su apego al colectivo de trabajadores, sin contar horas ni minutos de dedicación a la labor, este directivo supo ganarse la admiración, el respeto y la consideración de todos desde sus primeros pasos como presidente del BFI.

En la despedida del duelo a este gran revolucionario, haciendo suyo el sentir de todos los bancarios, el ministro presidente del Banco Central de Cuba, Ernesto Medina Villaveirán, afirmó que Marcos “es un ejemplo de formación revolucionaria. Hizo en su época de joven todo lo que a su generación le correspondió, desde hacerse un profesional al servicio de su país, hasta cumplir con honor una heroica misión internacionalista”.



Marcos estará siempre entre los bancarios, porque su ejemplo nos acompañará en cada misión, y estará presente en cada resultado satisfactorio y en cada tarea cumplida.

**Institucionalización del mercado de remesas en América Latina y el Caribe: un decenio de transformaciones**

*Lic. Anabel Barceló Pérez\**

Las remesas constituyen una de las principales y más estables fuentes de ingreso para un porcentaje representativo de economías en la región de América Latina y el Caribe (ALC). Este flujo de divisas se expresa a través de una transferencia unilateral generada por los migrantes hacia su país de origen, que es destinada esencialmente al consumo familiar.

El envío de remesas está determinado principalmente por elementos exógenos, vinculados a las condiciones macroeconómicas de las naciones donde se originan. Por esta razón, durante décadas en el área no existió un registro fiable y sistemático de este universo. Sin embargo, a inicios del nuevo siglo, a medida que fueron ganando espacio y su estudio fue revelando sus potencialidades e importancia, se ha apreciado un avance desde el punto de vista institucional en el tratamiento de dichas transacciones.

En este sentido, se han perfeccionado las metodologías de medición y cuantificación, se han desarrollado acciones para hacer más atractivo el envío por los canales formales y, en menor escala, se implementaron programas para redireccionar dichos flujos hacia la inversión productiva.

En consecuencia, este artículo pretende ofrecer una panorámica general sobre las remesas en Latinoamérica durante el último decenio, repasando brevemente los aspectos conceptuales más relevantes sobre el tema, para luego analizar las remesas desde dos aristas: la sistematización de los elementos de carácter exógeno que han condicionado su comportamiento, y los avances que en el orden institucional ha experimentado la región en esa materia. Este último elemento se profundiza a través del caso específico de la economía mexicana, debido al peso del mercado de remesas en ese país con relación al área latinoamericana. Por último, se comentan a manera de conclusiones algunos retos para Cuba, a la luz de la experiencia regional en el tema, de las características particulares de la economía cubana y de los nuevos cambios que actualmente se gestan en el modelo macroeconómico nacional, en especial en el sector financiero y bancario.

Aspectos conceptuales

La literatura económica reconoce numerosas definiciones sobre las remesas; sin embargo, existe un consenso a nivel de los bancos centrales latinoamericanos acerca de los criterios de la sexta edición del Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional.

En correspondencia con lo anterior, las remesas representan ingresos de los hogares provenientes de economías extranjeras, generados principalmente por la migración provisional o permanente de personas que asumieron la residencia en esos países, así como también la remuneración neta de trabajadores fronterizos, de temporada y otros empleados temporales que laboran en una economía de la cual no son residentes.

Desde una perspectiva financiera, las remesas se definen como una transferencia unilateral entre residentes de dos países distintos que no tienen por objeto el pago de un bien o servicio, sino la contribución a la manutención del o los receptores, por lo cual se supone que se realiza entre familiares.

Las remesas están integradas por partidas en efectivo, y no en efectivo que son enviadas a través de canales formales como los giros electrónicos y los cheques, o informales como dinero y bienes transportados de una economía a otra. De manera general, se consideran remesas las transferencias de dinero que realizan los migrantes hacia sus países de origen, ya sean envíos de efectivo procedente de sus ingresos personales para el apoyo a la familia, o transferencias de sus ahorros para el consumo o la inversión. Al mismo tiempo, estas transferencias son divisas que ingresan a cada país e inciden en la capacidad de importar bienes y servicios, en el endeudamiento externo o cualquier otro tipo de relación comercial internacional de la nación que las recibe.

Remesas en América Latina y ciclos económicos, última década

Para muchas economías de ALC, las remesas representan una fuente considerable de fondos que durante la última década ha cobrado un papel importante. No obstante, es comúnmente conocido que esta entrada de divisas depende de elementos exógenos a las economías receptoras. En rigor, los envíos de remesas están altamente relacionados con los ciclos económicos de los países donde reside el migrante y, en especial, con las tasas de empleo y desempleo, así como los niveles de salarios.

Entre 2002 y 2008, la tasa de crecimiento anual de los flujos de remesas que recibieron los países de ALC alcanzó un promedio de 17%, reflejo de una etapa en la que se evidenció relativa estabilidad macroeconómica, con un crecimiento sostenido del producto en países como Estados Unidos, España y Japón, naciones donde se origina el mayor porcentaje de las remesas latinoamericanas. Este escenario favoreció los envíos hacia los países de la región, hasta alcanzar un máximo histórico de casi 65 000 millones de dólares en 2008.

Sin embargo, a partir de ese momento, con motivo del impacto de la crisis económica iniciada en 2007 en Estados Unidos, el flujo de remesas registró tasas de decrecimiento, hasta llegar a una disminución anual de más del 15% en 2009, cuando los índices de desempleo en Estados Unidos y España registraron niveles de 10% y 19,4%, respectivamente, al cierre del año.

A principios de 2010, los flujos de remesas que recibió la región, tomando como referencia el período anterior, comenzaron a mostrar signos de recuperación;

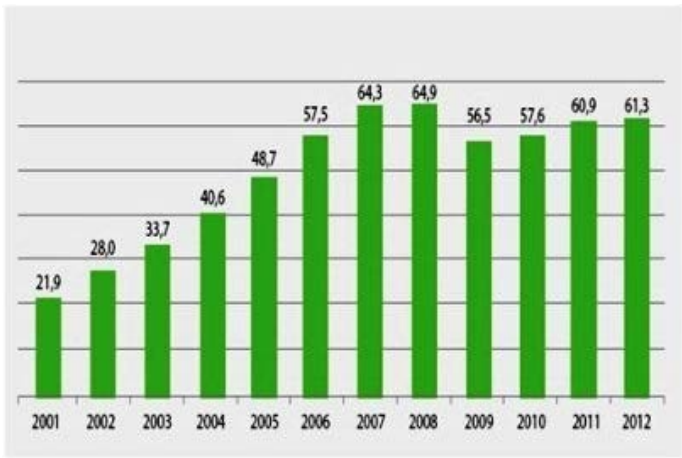
inicialmente con una desaceleración en su caída que, para el último trimestre de ese año, se convirtió en una tasa de crecimiento interanual positiva de 4,9%, proceso que continuó durante 2011, alcanzando una expansión del 6%, en comparación con el cierre de 2010.

El panorama mantuvo su tendencia a la recuperación, y las estadísticas sostienen que la región recibió un total de 61 300 millones de dólares en remesas en 2012. Esta cantidad representa un incremento de 300 millones de dólares, equivalente a 0,6% con respecto al monto recepcionado el año precedente.

Asimismo, los analistas consideran que en los últimos trimestres la entrada de remesas a ALC se ha estabilizado, debido a que el impacto negativo de la crisis europea, especialmente en España, se ha ido compensando con una moderada recuperación de los envíos desde Estados Unidos, donde se aprecia una mejora tanto en la actividad económica, como en el mercado laboral.

El comportamiento anteriormente descrito puede apreciarse en los siguientes gráficos 1 y 2.

**Gráfico 1: Remesas en ALC (2001-2012)**  
(En miles de millones de dólares)



**Gráfico 2: Remesas en ALC (2006-2012).**  
Tasa de crecimiento interanual



**Fuente:** Fondo Multilateral de Inversiones.

Los pronósticos de corto plazo anuncian una relativa estabilidad en el arribo de remesas a la región, que ganará impulso en la medida en que se concrete un crecimiento más sólido y sostenido en la economía de Estados Unidos y comience a recuperarse el mercado laboral español.

Remesas en América Latina y apoyo institucional

Como consecuencia del fuerte componente exógeno que condiciona el envío de remesas, y de su importancia para los países de ALC, durante la última década las autoridades nacionales y regionales han adoptado una posición activa en cuanto a este fenómeno; lo anterior puede apreciarse desde dos perspectivas fundamentales: Por una parte, se han logrado grandes avances en la estimación de las remesas, y por otra, se han creado condiciones que han hecho más atractivos los envíos, sobre todo por canales formales.

Con anterioridad al año 2000, eran escasos los análisis y estudios que a nivel institucional existían sobre las remesas en América Latina y el Caribe. En 2001, en el marco de una conferencia sobre remesas organizada por el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), se circuló por primera vez un informe sobre los flujos monetarios de emigrantes hacia la región, donde se incluían datos recolectados por oficinas de algunos bancos centrales del área.

Durante mucho tiempo las estadísticas de los bancos centrales no pudieron contabilizar una parte sustancial de los flujos reales, debido a que en ese momento las remesas no tenían la importancia y el reconocimiento que actualmente han adquirido, y en consecuencia, los esfuerzos destinados a mejorar su medición y cuantificación eran limitados; en tanto que un porcentaje elevado de las transacciones se realizaba a través de canales informales.

Con posterioridad, debido a su representatividad y relevancia para el área, el estudio y medición de las remesas cobró especial atención por parte de diversos organismos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, y el Banco Interamericano para el Desarrollo (en particular, el Fondo Multilateral de Inversiones perteneciente a este), así como también por las autoridades monetarias regionales.

Todo ello ha conducido a desarrollar acciones en el orden institucional en los últimos años –mejoras en la coordinación de datos con instituciones activas en la

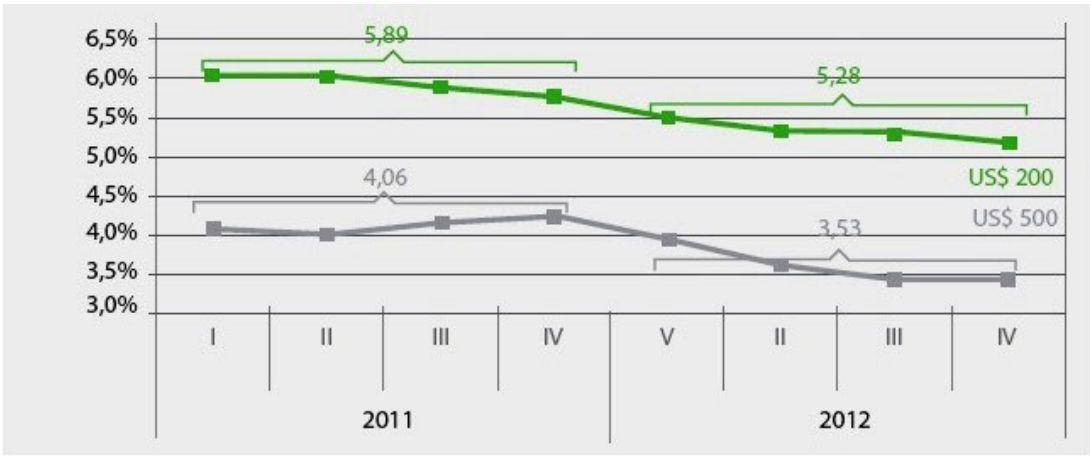
transferencia de remesas, y estimación de redes informales– y conceptual –diversas iniciativas para la adopción de una definición de remesas que se asemeje a las condiciones actuales de la migración–, con el objetivo de perfeccionar los instrumentos metodológicos necesarios para una adecuada medición.

A este último elemento está asociada la realización de estudios más profundos sobre las características de los migrantes: destino por países y/o regiones, edad, sexo, nivel de escolaridad, vínculos familiares en el país de origen, entre otros. Asimismo, se ha avanzado en la caracterización de los receptores de remesas en cuanto a regiones y/o zonas donde habitan, edad, sexo, nivel de escolaridad, vínculos familiares en el exterior, uso de las remesas, etcétera. Estos aspectos constituyen el principal referente para la validación y contraste de las estadísticas sobre las remesas, por lo que representan un componente relevante para la complementación de los análisis cuantitativos.

Por otra parte, en diversos países se ha adaptado el marco regulatorio, teniendo como principio general que los servicios de remesas deben contar con un marco jurídico y regulador sólido, predecible, no discriminatorio y proporcionado, que fomente la competencia. Si bien en la mayoría de las naciones no existen leyes o reglamentos específicos para los servicios de remesas, se han aplicado normas en el sistema financiero y adoptado regulaciones que influyen en su funcionamiento.

Igualmente, las autoridades nacionales han trazado medidas para incidir en la reducción de los costos de transacción en el mercado de la remesas, con el propósito de fomentar la mayor recepción neta de recursos y hacer más atractivos los envíos a través del sector formal.

**Gráfico 3. Costo porcentual promedio de los envíos de remesas desde Estados Unidos hasta los países de Centroamérica y República Dominicana**



Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones.

En este sentido, se destaca el ascenso del protagonismo de las entidades financieras en la captación de los flujos de remesas, como consecuencia de: la simplificación de los canales por donde transitan las remesas y del tiempo de envío, la disminución en el cobro de comisiones y el número de agentes intermediarios en el mercado, la ampliación de los vínculos y creación de determinados arreglos con agencias e instituciones internacionales proveedoras de remesas, minimización –en la medida de las posibilidades– de los costos por diferencial cambiario y aumento de las redes de seguridad.

Paralelamente, las autoridades nacionales están intentando reorientar parte de los flujos de remesas hacia los sectores productivos, por lo que en determinados países se han desarrollado diferentes programas para impulsar proyectos de inversión en inmuebles, cuentas de ahorro y fomento a pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, aún no se ha logrado consolidar estas iniciativas, por lo cual sus resultados todavía no son palpables en la mayoría de los casos.

De manera general, se puede constatar un tratamiento más focalizado y priorizado en el tema de las remesas en ALC. No obstante, si bien se han dado pasos importantes para transparentar y ampliar su cuantificación, todavía quedan retos o desafíos para el área, entre los que se pueden citar: profundizar el estudio sobre el universo de remitentes e intermediarios, disponer de tecnologías apropiadas para obtener la información, elevar la captación por canales formales o institucionales, y diseñar proyectos más consistentes para potenciar el uso de las remesas en el sector productivo.

Mercado de remesas en México

De conformidad con estudios recientes, durante el último decenio el mercado nacional de las remesas en México registró un desarrollo significativo, tanto en lo referente al número de transacciones, como al valor de ese mercado. Esta situación condujo a que el país recibiera el 36,6% del total de remesas del área al cierre de 2012, al registrar un monto de 22,4 miles de millones de dólares, el mayor entre las naciones latinoamericanas.

Este comportamiento está asociado a que cerca del 20% de la población mexicana reside en el exterior, por lo que el envío de remesas es altamente

representativo, y también al avance que ha experimentado el país desde una perspectiva institucional en cuanto al tratamiento de dichas transferencias.

Desde el punto de vista legal, se han realizado diversas modificaciones regulatorias con el objetivo de expandir la oferta a productos que se ajusten en mayor medida a las necesidades del mercado, y habilitar la participación de un número amplio de agentes en el negocio de las remesas: bancos comerciales, cooperativas financieras, empresas remesadoras, establecimientos comerciales y empresas nacionales de telégrafos y correos, entre los cuales aumenta la competencia cada vez más.

Al mismo tiempo, se han diversificado los medios de envío. Además del servicio tradicional de giro telegráfico (orden de pago en efectivo a través de oficinas de telégrafo), se adicionaron las órdenes de pago o money orders (estas se pueden adquirir con diversos intermediarios financieros como las empresas de envío de dinero, las casas de cambio y determinadas tiendas de autoservicio; la transferencia puede ser en efectivo o en forma electrónica) y las transferencias bancarias electrónicas vía establecimientos comerciales e instituciones bancarias.

Todo este proceso ha estado acompañado de avances en el desarrollo de los sistemas de pagos y el abaratamiento de los costos de los servicios de transferencias, lo cual se sustenta en la aplicación del Sistema de Pagos Interbancario (SPEI), desarrollado por el Banco de México y la banca comercial, que permite enviar y recibir transferencias electrónicas de dinero en cuestión de segundos. En adición, las autoridades se han esforzado por flexibilizar estándares y lograr una mayor inclusión financiera, con la introducción de cuentas de apertura simplificada, los corresponsales bancarios y la regulación para habilitar los pagos móviles.

En resumen, la evolución del mercado de remesas en México tiene como sustento las diversas modificaciones regulatorias implementadas, el desarrollo tecnológico en el sector de las telecomunicaciones y la oferta de servicios financieros y de transferencias electrónicas, lo que se ha traducido en transacciones seguras, mediante canales institucionales, en su mayoría, con costos inferiores para los agentes.

Retos para Cuba

El principal objetivo de las remesas es cubrir los gastos asociados a la reproducción social y económica de la familia (alimentos, salud, vestuario, mejoramiento de las viviendas, entre otros); sin embargo, a partir de un adecuado diseño de política, estas pueden contribuir al desarrollo nacional. Cabe señalar que lo anterior no debe interpretarse como un reemplazo del rol de las políticas públicas en el desarrollo económico y social.

En el caso particular de la economía cubana en el actual contexto, con la ampliación de las inversiones asociadas al trabajo por cuenta propia, las recientes leyes migratorias, y a partir de la posible incidencia que se espera en el envío de remesas al país, el análisis del tema reviste una mayor relevancia y representa nuevos retos para las instituciones financieras y bancarias.

En consecuencia, resulta conveniente en una primera etapa perfeccionar la actual metodología de estimación de las remesas del banco central y adaptarla a los cambios que experimenta el país, así como complementar la medición con estudios cualitativos sobre la migración cubana, que brinden una dimensión más amplia de dicho fenómeno y permitan validar los resultados que se obtengan por la vía estadística.

Asimismo, si bien ha existido una labor institucional orientada a reducir los costos de envío, los costos de transacción, los tiempos de envíos, y a brindar una mayor seguridad a los clientes, uno de los principales retos que enfrenta el país, en especial el sistema financiero cubano, es la búsqueda de nuevas alternativas que hagan más atractivo y competitivo el envío de remesas a través de canales formales, sobre todo teniendo en consideración las características particulares de la economía cubana y las afectaciones o limitaciones que impone el bloqueo desde la perspectiva financiera a las instituciones nacionales.

Los elementos anteriores constituyen factores esenciales para materializar uno de los desafíos más complejos que enfrenta Cuba con relación a las remesas, la necesidad de orientar estos flujos de divisas hacia la creación de pequeñas y medianas empresas, así como hacia otros usos que promuevan la formación de capital productivo y humano; todo ello en correspondencia con las estrategias y líneas de desarrollo del país. Es decir, desde la perspectiva macroeconómica, internalizar el efecto multiplicador de las remesas sobre el PIB, la creación de fuentes de empleo, el consumo y la inversión.

En general, los avances que se alcancen en el tratamiento institucional de las remesas en Cuba tributarán a una mejor y mayor captación de dichos flujos de divisas, con un impacto positivo en la economía nacional e igualmente facilitarán su estimación y medición por parte del Banco Central de Cuba; además, ello derivará en insumos necesarios para realizar estudios sobre la relación de las remesas con otras variables macroeconómicas, como el PIB, la inversión, el consumo y el empleo.

Bibliografía

- 1. CEMLA (2006): Consideraciones conceptuales, retos empíricos y soluciones para la medición de remesas.
- 2. CEMLA (2008): Remesas internacionales en Honduras.
- 3. CEMLA (2010): Programa de mejora de la información y procedimientos de los bancos en el área de las remesas: Ecuador.
- 4. CEMLA (2010): Programa de mejora de la información y procedimientos de los bancos en el área de las remesas: Perú.

- 5. CEMLA (2011): Program for the application of the general principles for international remittances services in Latin American and the Caribbean: Panama.
- 6. CEMLA (2012): El mercado de remesas nacionales en México: oportunidades y retos. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, Programa de aplicación de los principios generales para los mercados de remesas en América Latina y el Caribe.
- 7. CEMLA (2012): Programa de mejora de la información y procedimientos de los bancos en el área de las remesas: Brasil.
- 8. CEMLA (2012): Programa de mejora de la información y procedimientos de los bancos en el área de las remesas: Nicaragua.
- 9. CEMLA (2012): Programa de mejora de la información y procedimientos de los bancos en el área de las remesas: Costa Rica.
- 10. FOMIN (2013): Las remesas a América Latina y el Caribe en 2012: comportamiento diferenciado entre subregiones. Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- 11. Fondo Monetario Internacional (2009): Sexta edición del Manual de Balanza de Pagos. En <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/bop/2007/bopman6s.pdf>

**\*Especialista de la Dirección de Estudios Económicos y Financieros del BCC**



Breve análisis teórico sobre el riesgo operacional

Dr. Manuel Escalona Aguilar\*

Es importante enfatizar la idea de que el riesgo operacional, como objeto de estudio teórico-práctico, no es un concepto nuevo; ha ido evolucionando en la medida en que los sistemas financieros se han vuelto más complejos, puesto que las amenazas que surgen desde el entorno hacia las instituciones financieras individuales varían sustancialmente y presentan un dinamismo similar al desarrollo tecnológico en el sector.

Los sistemas financieros agrupan organizaciones con uso intensivo y extensivo del conocimiento y la información; por tanto, constituyen pilares dentro de la denominada economía del conocimiento.

A continuación se expone una breve reseña de los principales momentos en que se ha analizado el riesgo operacional por el [Comité de Basilea II](#):

- **Primer documento consultivo, publicado en junio de 1999.** Reconoce que las entidades de crédito se veían afectadas por otros riesgos (tipos de interés, liquidez, estratégico y de reputación) distintos al de crédito y al de mercado, e incluyó una propuesta de requerimientos de capital para el riesgo operacional.
- **Segundo documento consultivo en enero de 2001.** Establece tres pilares como sigue: 1. Requerimientos mínimos de capital de acuerdo con un mejor cálculo por cambios en las ponderaciones y en las categorías de riesgos a las que están asociados los activos (20%). 2. Revisión supervisora de la adecuación del capital que compromete el trabajo de la supervisión más allá del cumplimiento regulatorio, evaluando la gestión bancaria, la firmeza de sistemas y controles y la viabilidad de su estrategia operativa, así como su potencial para la generación de ingresos. 3. La disciplina del mercado por medio de una efectiva transparencia informativa, que fomente la seguridad y las sanas prácticas bancarias. Los participantes del mercado deben evaluar la información crítica que describe el perfil riesgo-rendimiento y la adecuación del capital de cada institución financiera.
- **Documento de trabajo sobre el segundo documento consultivo en septiembre de 2001.** Se redujo el objetivo de los requerimientos mínimos de capital al 12%, ya que este nivel estaba más en línea con el capital económico que los bancos asignaban internamente por el riesgo operacional.
- **Sound practices for the management and the supervision of operational risk** (prácticas importantes para la administración y supervisión del riesgo operacional) publicadas por el Comité en febrero de 2003. Están resumidas en diez principios básicos en la gestión del riesgo operacional. Estos son:

- *Principios del 1 al 3.* Desarrollo de una cultura de riesgo adecuada. El Consejo de Administración debe estar consciente del perfil de riesgo operacional del banco; aprobar y revisar periódicamente el sistema de gestión del mismo. La alta dirección del banco será la encargada de implantar ese sistema en toda la organización y, finalmente, este deberá estar revisado por la auditoría interna.
- *Principios del 4 al 6.* Gestión del riesgo, dígase identificación, conocimiento, seguimiento, control y mitigación. Para esto, el banco debe conocer el riesgo operacional inherente a sus productos, actividades y procesos, tanto para con los nuevos como con los existentes. Asimismo, debe hacer un seguimiento activo de sus exposiciones a los eventos de riesgos, que permita proporcionar una información sistemática a la dirección. Por último, debe diseñar políticas y procedimientos para su [control y mitigación](#).
- *Principio 7.* Establecimiento de los planes de contingencia para lo cual las entidades han de implantar planes de continuidad del negocio, que aseguren la capacidad de operar y limiten las pérdidas del banco en caso de interrupciones motivadas por eventos severos.
- *Principios 8 y 9.* Establece el papel de los supervisores, los cuales deben exigir que los bancos tengan implantados dichos planes y deben revisarlos.
- *Principio 10.* Transparencia. Establece que las entidades financieras bancarias deberán transmitir al mercado su perfil de riesgo operacional y su sistema de gestión del riesgo.

A continuación se muestra una tabla con los principales análisis expuestos sobre el riesgo operacional, abordados en torno a Basilea II hasta el año 2004.

Año	Título de la Publicación
Junio - 1999	First Consultative Paper
Enero - 2001	Second Consultative Paper
Junio - 2001	Update on the New Basel Capital Accord
Septiembre - 2001	Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk
Noviembre - 2001	Results of the Second Quantitative Impact Study (QIS 2)
Enero - 2002	The Quantitative Impact Study for Operational Risk: Overview of Individual Loss Data and Lessons Learned
Febrero - 2003	Sound Practices for the Management and the Supervision of Operational Risk
Marzo - 2003	The 2002 Loss Data Collection Exercise for Operational Risk (2002 LDCE)
Abril - 2003	Third Consultative Paper
Mayo - 2003	Quantitative Impact Study 3 (QIS 3)
Agosto - 2003	High-Level Principles for the Cross-border Implementation of the New Accord
Enero - 2004	Principles for the Home-host Recognition of AMA Operational Risk Capital
Junio - 2004	International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework

Fuente: Alvarado Cortés, César. “Un nuevo enfoque para la intervención efectiva del riesgo. El riesgo operacional su análisis y evaluación”. Pág. 32. Año 2010. [Http://www.scribd.com](http://www.scribd.com). El Riesgo Operacional.

Clasificación de eventos de riesgos operacionales según Basilea II

El análisis del riesgo operacional en torno al Nuevo Acuerdo de Basilea, se complementa con una clasificación detallada de los tipos de eventos de pérdida, que sirve también como guía para delimitar una definición que es en sí muy amplia. Se enumeran siete tipos de eventos que tienen la consideración de pérdida por riesgo operacional y se da una definición de los mismos:

- **Fraude interno.** Se refiere a los actos de intento de fraude, malversación de fondos o evasión de las regulaciones, leyes o políticas de la organización. Los ejemplos incluyen el empleo malintencionado de la información, hurto del empleado y negociación interna de valores a cuenta propia de un trabajador.
- **Fraude externo.** Incluye el intento de fraude, malversación de fondos o evasión de la ley, por ejemplo, robo, falsificación, emisión de cheques sin fondos y daño provocado por pirateo computacional; todos realizados por una tercera parte.
- **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.** Son los actos inconsistentes con las leyes en los contratos de empleo, salud o seguridad del trabajo, o que resultan en pago de reclamos de perjuicio personal. Los ejemplos incluyen los reclamos de compensación de trabajadores, violación de la salud del empleado y las reglas de seguridad, actividades de labor organizada, reclamos de discriminación y responsabilidad general.
- **Prácticas con clientes, productos y negocios.** Consisten en fallas no intencionales o negligentes al cumplir una obligación profesional con clientes específicos, o con la naturaleza o diseño de un producto. Los ejemplos incluyen mal uso de información confidencial del cliente, actividades impropias de negociación de valores sobre la cuenta del banco, lavado de dinero, entre otros.
- **Daños a activos materiales.** Se refiere a las pérdidas o daños a activos físicos por desastres naturales u otros eventos. Los ejemplos incluyen terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etcétera.
- **Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas.** Incluye interrupciones de la actividad o fallas del sistema, como por ejemplo, las averías de hardwares y fallas en *softwares*, problemas de telecomunicación u otro de similar naturaleza.
- **Ejecución, entrega y gestión de procesos.** Es la administración fracasada en el procesamiento de transacciones, o de las relaciones con contrapartes. Se pueden citar los errores de entrada de datos, fallas de administración colateral, documentación legal incompleta, acceso no autorizado dado a cuentas de clientes, etcétera.

Se debe resaltar que, recientemente, con [Basilea III](#) no se cambian las cuestiones analizadas en Basilea II en cuanto a riesgo operacional; en tanto, el análisis conjuntamente con su paquete de recomendaciones va dirigido fundamentalmente a la disminución del riesgo de liquidez de las instituciones financieras, a partir de los estudios realizados sobre la crisis enmarcada a principios de 2008, y que aún no ha sido posible eludir. No obstante, se señalan los siguientes aspectos que manifiestan una interconexión entre el riesgo de liquidez y el operacional:

- El nuevo paquete de medidas está orientado a un incremento de capital que permita enfrentar los momentos de crisis. Los mismos ejemplos de instituciones financieras han demostrado cómo los activos “tóxicos” sobrevalúan artificialmente el valor de un banco. Hay opiniones de estudiosos del tema que centran la idea en que Basilea III aumenta los requerimientos mínimos de capital, pero ignora el tema de la práctica contable y esto [constituye una debilidad](#).

Antecedentes del riesgo operacional en Cuba

Cronológicamente, se puede ubicar un primer acercamiento oficial al análisis y evaluación del riesgo operacional en el sistema económico financiero cubano en el año 2003, con la publicación de la Resolución 297 (derogada) que versaba sobre las normas de control interno, dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios. En el Apartado 3.2 del citado documento, dedicado a la evaluación de riesgos, se hacían las siguientes indicaciones:

- El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades.
- Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos.
- Se deben evaluar la probabilidad y frecuencia de los mismos.
- Estimar las probables pérdidas que pudieran ocasionar.
- Propone la ecuación: **PE =F x V**, donde:

**PE** = Pérdida esperada o exposición, expresada en pesos y en forma anual.  
**F** = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.  
**V** = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, [expresada en pesos.](#)

Posteriormente, el Ministerio de Auditoría y Control ([ya extinto](#)) emite en 2006 la Resolución No 13 (derogada), que aprobaba las indicaciones para la elaboración y el sistemático control del Plan de Medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. En esta resolución se conceptualizaba el proceso de diagnóstico de riesgos e identificación de puntos vulnerables, como uno de los pasos fundamentales para la confección del plan, estableciendo que el mismo está encaminado a determinar las áreas de mayor complejidad o riesgo, e identificando y evaluando por cada una de estas los puntos vulnerables y las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y [hechos de corrupción.](#)

Si bien en el anterior documento no se hace alusión al riesgo operacional, su análisis e interpretación permite deducir que su objetivo fundamental es implementar un instrumento que permita prevenirlo y controlarlo; por tanto, no debe excluirse de los antecedentes en el estudio de este concepto. Con fecha 1ro de marzo de 2011 se emite la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, con el afán de emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan el control interno, acorde con los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, lo cual aconsejaba, según se lee en su *Por cuanto segundo*, dejar sin efectos legales las resoluciones 297 del 23 de septiembre de 2003 y la 13 del 18 de [junio de 2006.](#) En este documento se precisa en su Sección Segunda (Gestión y prevención de riesgos) las siguientes afirmaciones:

- *Identificación del riesgo:* Incluye la tipificación de los que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos; se analizan bajo el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia en caso de que sea posible, y cuantificando la afectación o pérdida.
- *Determinación de los objetivos de control:* Parte de la identificación, evaluación y cuantificación en la medida de lo posible, de los riesgos por procesos, actividades y operaciones.
- *Prevención de riesgos:* Se orienta el Plan de Prevención de Riesgos donde deben relacionarse los que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización.

**Contraste riesgo-incertidumbre**

Una de las debilidades fundamentales que emergen en la práctica económica- financiera diaria en el entorno cubano –para el cual fueron diseñadas indicaciones en materia de riesgos que datan, como ya se expuso anteriormente, desde 2003, con la puesta en vigor de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios– es el conocimiento limitado del concepto “riesgo”, como objeto teórico esencial a analizar por los diferentes estamentos del sistema económico, así como la mezcla involuntaria de las fronteras de los campos del riesgo y de la incertidumbre.

A continuación se exponen algunas conceptualizaciones:

- (...) La diferencia entre ellos está dada por el carácter objetivo o subjetivo que se tenga sobre las probabilidades de obtener los resultados esperados. El riesgo existe cuando las probabilidades pueden calcularse de forma objetiva; la incertidumbre, si la información disponible permite apenas especular, a fin de asignar a cada escenario una probabilidad subjetiva ([...](#))
- (Sobre el riesgo): Se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un [evento desfavorable.](#)
- (Sobre el riesgo): Puede ser entendido como la aleatoriedad en la obtención de un resultado seguro en las diferentes [actividades desarrolladas.](#)

Pudieran citarse varios autores. A los efectos de esta publicación, no son necesarias todas las citas, pero sí es menester plantear que el consenso en la gran mayoría es que la alusión al término riesgo indica la asociación al mismo de una probabilidad de ocurrencia calculada de manera objetiva, lo cual implica necesariamente la introducción del [método estadístico.](#) La alusión al término incertidumbre está asociada al campo de la especulación, al no contarse con los elementos fundamentales para ejercer un juicio objetivo; a lo sumo, si se contara con expertos conocedores, pudiera asociarse a una [probabilidad subjetiva.](#)

Por otro lado, en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, en su glosario de términos adjunto, se conceptualiza el riesgo como la “incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia”. Si bien lo anterior pudiera resultar contradictorio con el consenso teórico, a mi juicio, el mismo busca establecer que, por lo menos, las instituciones del entramado económico-financiero cubano sean capaces de identificar los eventos de riesgos y tener una idea –aunque se mueva en el plano solamente empírico– de cómo estos pueden impactar en las organizaciones. Es lógico inferir que la introducción del método estadístico implica una aplicación intensa de conocimientos en el orden de la econometría, que desafortunadamente no existen en el seno de la mayoría de las organizaciones empresariales e instituciones financieras bancarias y no bancarias.

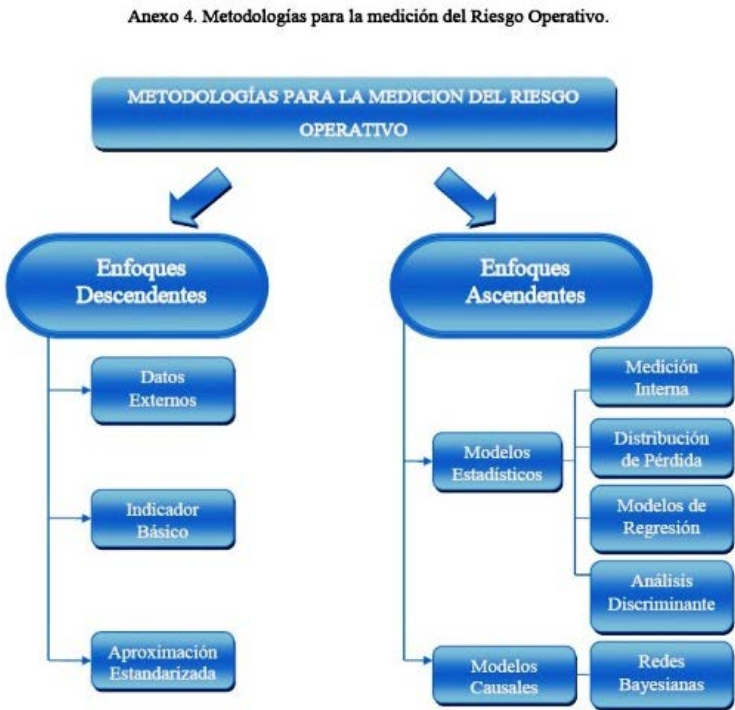
**Cuantificación del riesgo operacional**

En el proceso de cuantificación del riesgo operacional existen, en la práctica, varias limitantes, que si no se resuelven, hacen de este objetivo una quimera. Se pueden citar las siguientes: el fenómeno de la información asimétrica (no contar con observaciones homogéneas de acuerdo con variables como el tiempo en que se recogen); la ausencia de datos históricos, así como el costo en que pudiera incurrirse para levantarlos y procesarlos; la potencial inversión en I+D, si no se contara con adecuados capitales estructurales y humanos que faciliten este tipo de estudio, entre otras específicas que pudieran enfrentar las instituciones.

En sentido general, se plantean dos grandes metodologías para la cuantificación del riesgo operacional reconocidas por Basilea II, que no son más que enfoques para acometer el estudio: El ascendente –produce medidas más precisas del nivel de exposición al riesgo, tiene en cuenta las diferentes líneas de negocio de la institución, para luego calcular el nivel de exposición general– y el descendente –tiende a centrarse en medidas más amplias de riesgo operativo con el objetivo de estimar la provisión que la entidad debe realizar. Estas metodologías se basan principalmente en dos tipos de modelos cuantitativos: los estadísticos y los causales. Los primeros se basan en información histórica sobre la frecuencia y el

monto de los eventos de pérdida, mientras que los causales, adicionalmente a la información histórica, tienen en cuenta el juicio de expertos.

En la siguiente figura se muestra una idea de estos:



En Basilea II se presentan tres métodos de cálculo para los requerimientos mínimos de capital asociados al riesgo operacional. Estos son: Método del Indicador Básico (*Basic Indicator Approach* - BIA), Método Estándar (*Standard Approach* - SA) y los métodos de medición avanzada (*Advance Measurement Approaches* – AMA, LDA). Los dos primeros no se caracterizan por ser sensibles al riesgo, dado que determinan los requerimientos de capital en forma simplificada, a través del producto entre los ingresos brutos anuales medios y el coeficiente de exigencia de capital. Ambos métodos son cuestionados porque las entidades son “penalizadas” por el solo hecho de tener elevados ingresos brutos, y porque el requerimiento de capital podría depender de las prácticas contables de cada país. Son procedimientos de transición hasta que desarrollen otros más avanzados, en tanto no brindan una estimación del riesgo operacional, sino ofrecen una medida del capital para aprovisionarse en el caso de sufrir pérdidas asociadas al mismo.

Los modelos AMA (avanzados) se basan en el cálculo interno de la frecuencia y la severidad (monto de pérdida) por un evento de riesgo operacional. A partir de la estimación de la distribución de pérdidas agregadas, el requerimiento de capital exigido por Basilea es el que acumula el 99,9% de las pérdidas en un año.

Los modelos LDA (*Loss Distribution Approach* o Enfoque de Distribución de Pérdidas) se basan en la obtención de la función de distribución agregada de pérdidas operacionales. Esta distribución se obtiene de la acumulación de las pérdidas para cada línea de negocio, para cada tipo de riesgo o para una combinación de ambas. El fenómeno de las pérdidas operativas puede ser desagregado en dos componentes: La frecuencia –que representa todas las cantidades posibles de eventos con su respectiva probabilidad– y la intensidad –que representa todos los posibles valores de pérdidas por evento y su probabilidad, una vez ocurrido. Por tanto, la distribución de probabilidades de pérdidas también puede ser desagregada sobre la base de la estimación separada de frecuencia e intensidad, entendiendo que estos dos componentes tienen comportamientos específicos. A los efectos del cálculo, tanto la distribución de frecuencias como la de intensidad deben ser estimadas en función de las pérdidas operacionales observadas por la entidad y registradas en su Base de Datos, la cual es un elemento clave en la construcción o desarrollo de cualquier modelo de cuantificación y permite el traspaso de un enfoque cualitativo a uno integral (cualitativo-cuantitativo). Las entidades deben desarrollar sus bases de datos a partir de un proceso homogéneo de recolección de pérdidas no solo con el fin de registrarlas, sino también para entender sus causas.

Las gestiones cualitativa y cuantitativa del riesgo operacional no deben ser independientes. La gestión cuantitativa comienza con la gestión cualitativa, dado que durante su desarrollo deben detectarse e identificarse todos los riesgos/causas que pueden generar una pérdida futura a la organización. Una correcta identificación de estas causas tendrá asociados diferentes planes de acción a efectos de mitigarlas y, de esta forma, generar beneficios en el corto y largo plazos.

Basilea II no excluye la posibilidad de que las instituciones financieras utilicen modelos internos. De hecho, la diversidad de organizaciones hacen muy difícil estandarizar una metodología, método o procedimiento. No obstante, especifica que el horizonte de cálculo de pérdidas sea de carácter anual, y que se demuestre que el método seleccionado permite reflejar en la distribución, eventos de escasa probabilidad de ocurrencia, pero de alto impacto monetario.

**Conclusiones**

- El consenso teórico diferencia el término “riesgo” del término “incertidumbre”.
- En el proceso de cuantificación del riesgo operacional existen, en la práctica, varias limitantes, que si no se resuelven, hacen de este objetivo una quimera.

- La meta fundamental a alcanzar por las entidades financieras y por el resto del sistema empresarial, en cuanto a cuantificación de riesgo operacional se refiere, es poderlo determinar en términos de frecuencia e intensidad, por procesos, líneas de negocios, etcétera.
- No se puede desligar el sistema de control interno de la gestión del riesgo, la cual incluye la cuantificación como una de sus etapas.

**Bibliografía**

- Cardona, O. (2005): Evaluación de la amenaza, la vulnerabilidad y el riesgo. Elementos para el ordenamiento y la planeación del desarrollo.
- Contraloría General de la República: Resolución 60 de 2011.
- De la Oliva de Con, Fidel: Selección y evaluación de carteras. Editorial Félix Varela. La Habana, 2001.
- El Nuevo Acuerdo de Capital: Basilea II y su transposición europea: el proceso y la implementación. Estabilidad Financiera, Nº 7. Págs. 9-58.
- Fernández Laviada, A. y Martínez García, F.J.: Bases del marco conceptual del riesgo operacional: fin de una etapa. Universidad de Cantabria, 2006.
- Financial Service Consulting (Cumbria): Basilea III, persiguiendo la solidez del sistema bancario. Septiembre 2010. [www.cumbria-fsc.com](http://www.cumbria-fsc.com)
- González, Mosquera, L. (2002): Capital regulatorio y capital económico: prociclicidad del Nuevo Acuerdo de Capital y análisis de escenarios de crisis. Estabilidad Financiera, Nº 2. Págs. 35-58.
- Greene, M: Risk Management. Editado por Universidad de Caledonia, UK Gran Bretaña, 1999.
- Grupo de Administración de Riesgo del Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria: Sanas Prácticas para la administración y supervisión del riesgo operacional. 2002. <http://www.ebookbrowse.com>
- Jorion P.: Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk. McGraw-Hill, 2000.
- Medina Hurtado, Santiago: Modelación de riesgo operativo. [www.udem.edu.co](http://www.udem.edu.co)
- Mendoza, Álvaro y Castillo, Mario: Diseño de una metodología para la medición del riesgo operativo en instituciones financieras. Universidad de Los Andes. Colombia. 2005. <http://www.riesgooperacional.com>
- Ministerio de Finanzas y Precios: Resolución 297. Apartado 3.2.1. Normas para la evaluación de los riesgos. Pág. 11. 2003.
- Ministerio de Auditoria y Control: Resolución 13. Pág. 4. 2006.
- Nadal, Alejandro: El arte del fraude contable: Basilea III. <http://www.jornada.unam.mx/2013/01/23/opinion/032a1eco>
- Nieto Giménez-Montesinos, Maria de los Ángeles: El tratamiento del riesgo operacional en Basilea II. [www.bde.es](http://www.bde.es)
- Posibilidad. <http://www.mathematicsdictionary.com/spanish/vmd/full/o/odds.htm>
- Probabilidad subjetiva. <http://estadistica2301.blogspot.com/2010/01/probabilidad-subjetiva.html>
- Rodríguez Carrera, Ramón (1998): Situación actual y perspectivas de la administración de riesgos en Cuba. 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos.
- Rodríguez, Norberto: Riesgo operacional, [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F.: Fundamentos de administración financiera. Décima Edición. Mc Graw-Hill. México, 1994

## Atención al cliente, objetivo a cumplir con excelencia

Un buen servicio al cliente es imprescindible para mantener un negocio, no solo desde el punto de vista financiero, pues su verdadero valor es intangible e imposible de colocar en los asientos contables. Se pueden abrir nuevos servicios y disminuir los precios de los actuales, pero esto será insuficiente para hacer que los clientes se marchen satisfechos y vuelvan. Un buen comercial es capaz de vender cualquier producto o servicio a cualquier persona, lo cual no es un enfoque apropiado para un servicio de calidad. El verdadero trato eficaz con el cliente es cuando se establece una relación que el cliente desea mantener.

¿Cómo crear una relación de este tipo? Para hacerlo, no existe un manual que lo describa. Sin embargo, siempre debemos recordar una premisa necesaria: “El cliente nos va a juzgar por lo que hacemos, no por lo que decimos”.

Para ello debemos tener en cuenta algunas consideraciones importantes. Enseñar a los empleados cómo debe ser el trato y suministrar un buen servicio telefónico, pudieran ser dos acciones a tener en cuenta. Es importante que brinde a los miembros de su equipo suficiente información sobre el servicio al cliente en diferentes situaciones, para que sepan lo que deben hacer ante un imprevisto. No se debe improvisar ante las necesidades financieras de las personas, pues esto solo denotaría poca profesionalidad e inseguridad.

La atención telefónica es necesaria y es la clave para una buena atención al cliente, cuando se traspasan las fronteras del banco. Los que llaman para solicitar información u orientación, no desean hablar con un contestador automático que le pide ir marcando mil teclas. Si es necesario, sería lógico reordenar el personal y asignarle esta función a un trabajador que tenga conocimiento de los servicios que se prestan y de los documentos que se deben presentar; que sepa también el modo más ágil de resolver los trámites que necesite el cliente, para reducir en buena medida el volumen de personas que acuden a las sucursales en busca de información y que interrumpen al primer trabajador que encuentren en nuestras oficinas, lo cual indirectamente demora más el servicio, pues este desvía la atención para brindar una información que posiblemente no corresponda a su área de trabajo, lo que también es perjudicial, pues quizás no tenga dominio del asunto en cuestión, y por tanto, la información no responda la interrogante.

**Escuche a sus clientes.** Por un momento, póngase en el papel del cliente; tendrá que reconocer que es bastante molesto explicar sus necesidades a alguien para que le aconseje sobre una necesidad de producto o servicio, y tener que repetir lo mismo varias veces porque no le prestan atención. Cuando se atiende personalmente a un cliente, debe abstraerse de otros estímulos y mostrar interés. No se debe exceder en el tiempo que le dedica, pero sí atenderle lo suficiente como para que el cliente quede satisfecho con su dedicación. **Dejar hablar al cliente**, prestarle atención, hacerle preguntas sobre el asunto tratado y dar sugerencias, son cuestiones imprescindibles para que la persona se sienta a gusto.

Adelantarse a las necesidades del cliente y aconsejarle bien. Él puede no saber exactamente qué necesita, pero sí qué es lo que quiere conseguir. Si le ofreces algo improductivo, no volverá, pero si ve que el comercial se esfuerza en ofrecerle lo más adecuado a sus necesidades, regresará y recomendará a sus conocidos. **Ofrecer algo extra.** Información adicional sobre el uso del producto, o sugerir el uso de otro tipo de servicio de nuestra cartera comercial, o simplemente una sonrisa sincera. A los clientes les place recibir más de lo que esperan. No debemos pensar que ese complemento debe ser grande para ser efectivo; pequeñas muestras pueden ser muy bien recibidas y apreciadas por el cliente, que incluso se sentirá muy a gusto en el local, aunque este no tenga las condiciones de confort necesarias.

En definitiva, es bien sabido por todos que el buen servicio al cliente es una nota de distinción y de excelencia, un valor añadido. El beneficio de un servicio excelente es la fidelización del cliente, conseguir que el público vuelva al banco siempre que necesite el producto que se ofrece con calidad, porque le atienden de forma profesional, educada y comprensiva, lo que inspira confianza y seguridad, pilares de la banca en Cuba. Una atención impecable mejorará notablemente la imagen y el prestigio. Es positivo apostar por una mentalidad de venta diferenciada, es decir, pensar que la amabilidad en el trato al cliente puede no generar beneficios económicos directos, pero sí conseguirá atraer a un cliente contento y satisfecho.

\*Oficial de Cumplimiento de la Oficina Central del Banco Metropolitano





Verdades referentes a las memorias flash y otros dispositivos removibles

Ing. Bárbaro Adriel González Alfonso e Ing. Claudio Rangel Rivero Peña\*

Basta con pedir una flash, y más de un amigo o compañero de trabajo te la ofrece. Hoy en día, es muy habitual que cada persona que trabaje con medios tecnológicos cuente con una o varias memorias flash o dispositivos removibles. Indagar por qué se utilizan tanto, es como descubrir el agua tibia. Muchos usuarios portan en sus memorias flash música, fotos, documentos y programas, entre otras informaciones. ¿Quién no escucha un poco de música al trabajar? ¿Quién no guarda un trabajo a medias para continuarlo en casa? ¿Quién no guarda como recuerdo las fotos de una actividad en el centro de trabajo? Además, es un dispositivo fácil de usar para la copia o traslado de cualquier información. Para los usuarios, portar un dispositivo removable es tan común como llevar un pañuelo o un bolígrafo.



El presente trabajo, sin embargo, no se centra en las características funcionales de los dispositivos removibles, sino en las vulnerabilidades que tiene su uso. Comencemos haciendo referencia a todo lo que podemos conocer de los gustos y preferencias de los dueños de las memorias flash: ¿Cuál es tu música preferida? ¿Quién es tu familia? ¿Qué lees? ¿En qué trabajas? ¿A quién le escribiste el último correo electrónico? ¿Cuáles son tus pasatiempos?, etcétera. Todo está a un solo golpe de máquina.

No hay secretos comprometidos, cuando no se guardan en una memoria flash. Lo que no quiera que se sepa de usted, no lo copie en ella. Actualmente, con los múltiples programas

forenses resulta posible recuperar o visualizar los archivos ocultos o borrados. En el mejor de los casos o, al menos, en los más conscientes, cuando sus dueños saben de la información reveladora que guardan en su flash, se vuelven recelosos en sus préstamos. Existen los otros, “los inocentes”, “los semianalfabetos digitales” que la ceden sin saber qué datos tienen. Nadie valora el poder que tienen estos diminutos y aparentemente cándidos artefactos. Multiplican la información en miles y miles de bytes, que se reproducen como termitas, sin su dueño saber qué destino toman.

¿Cuántos no han copiado archivos que les han parecido “interesantes”, de una memoria que le han facilitado? ¿Cuántos no se han “instruido” de lo que no tenían por qué saber, cuando tienen en sus manos un dispositivo ajeno? La promiscuidad digital de estos tiempos no permite muros ni tumbas cerradas en cuanto a datos se refiere, y el respeto a la privacidad ajena sucumbe con el trasiego de las memorias flash. Escándalos públicos internacionales, bullicios maritales, revelaciones de alcoba, dilemas laborales, se han suscitado por brindar la información equivocada en la memoria equivocada. Ser conscientes de sus beneficios y limitantes nos hace más precavidos e inteligentes, al emplear estos aparatos. Nunca se sabe lo que su memoria flash puede decir de usted.

Control

Para tener un control efectivo sobre el uso de las memorias flash y dispositivos removibles, no solo se puede hablar de un control documental o de la conciencia de los usuarios; es indispensable tener un control tecnológico de los dispositivos. La entrega de una memoria flash o disco duro externo implica explicar al usuario que su uso solo puede estar encaminado a cumplir las funciones propias del trabajo. Durante este acto el usuario firma la entrega y se compromete con estos fines. ¿Podemos estar completamente seguros de que estos medios entregados serán utilizados adecuadamente? ¿Estamos seguros de que estos usuarios no cuentan con memorias personales que pueden utilizar para portar trabajos o documentos sensibles para la institución? Un control tecnológico se ofrece por sí

solo como la más oportuna solución. La existencia de programas con estos objetivos es la partida ante tal situación. El programa escogido debe enfocar: ¿Qué queremos proteger? ¿Nuestra infraestructura soporta dicho programa? ¿Nuestro personal informático cuenta con la capacidad suficiente para administrarlo y mantenerlo?

De esta forma, iremos abordando estas interrogantes, pero antes tenemos que tener claro dos aspectos: Primero, si un usuario quiere llevarse alguna información, lo hace con una cámara fotográfica o imprime la información deseada, o simplemente memoriza la información deseada. Segundo, toda seguridad es poca, solo que no podemos frenar la operatividad por tener una seguridad tan alta. Se debe proteger principalmente la Información Oficial Clasificada y aquella que resulta sensible para nuestra entidad. Para un banco, pudieran ser documentos o informaciones sobre la deuda externa, la política monetaria, la contabilidad y las cuentas de ahorro de los usuarios, entre otras. Por tanto, es indispensable tener bien identificado lo que tenemos que proteger.

Cada entidad cuenta con una infraestructura informática, por lo que es necesario conocerla con exactitud y, junto con la información básica del programa que se desee instalar, se debe tomar la decisión adecuada de cuál vamos a utilizar. Por ejemplo, una Oficina Central cuenta con mayores bondades tecnológicas, por lo que en estas entidades se puede contar con softwares como GFI End Point Security o Device Lock. Pero en una sucursal de provincia con mayores limitaciones, se puede instalar un software como My USB Only.

En cuanto a la capacidad de nuestro personal informático, debemos comenzar planificando una serie de etapas adecuadas con el fin de obtener el conocimiento necesario para administrar estos softwares y darles el mantenimiento adecuado. Estas etapas pueden estar centradas en las siguientes fases: estudio, instalación, prueba, puesta en funcionamiento y control del mismo. El control de los dispositivos removibles no solo puede estar encaminado a confiar en la persona o en un control documental. Se debe ir perfeccionando el control de su uso; en los casos en que sea posible, es necesario controlar el uso de estos dispositivos en los equipos destinados para ellos y, sobre todo, lo que copiamos y elaboramos en los mismos.

Según el informe de la firma de seguridad rusa Kaspersky, durante el primer trimestre de 2012 un tercio de los programas de código malicioso más proliferados en América Latina (AL) fueron las amenazas del “día cero”, y los dispositivos USB constituyeron el principal medio de infecciones. De acuerdo con los datos obtenidos a través del Kaspersky Security Network en el primer trimestre de 2012, en la cima siguen las amenazas antiguas que circulan “in-the-wild” desde hace más de dos años, y se destacan los virus Sality, Autoit, VBNA y Virut, que son propagados a través de dispositivos USB. En el estudio también se destaca la presencia de los antivirus falsos (Rogue o Fake AV) y troyanos del tipo Downloader, que generalmente van acompañados de troyanos del tipo Banker, que roban información bancaria de las víctimas y posteriormente su dinero.

Kaspersky Lab revela que Brasil (34%), México (30%), Venezuela (6%) y Colombia (6%) son los cuatro países con mayor número de ataques registrados en la región. Estas cifras se asocian con los índices del crecimiento del crimen cibernético. Este problema de diseminación mediante memoria USB infectadas de malwares se ilustra bien con el Stuxnet, descubierto en junio de 2010 por la compañía VirusBlokA, la cual informó de su existencia. Stuxnet ataca equipos con sistemas operáticos de Windows, empleando cuatro vulnerabilidades de día cero de este sistema, incluida la denominada CPLINK y otra empleada por el gusano Conficker. Su objetivo son sistemas que emplean los programas de monitorización y control industrial (SCADA) WinCC/PCS 7 de Siemens.

La complejidad de Stuxnet es muy poco habitual en un ataque de malware. El ataque requiere conocimientos de procesos industriales y algún tipo de deseo de atacar infraestructuras industriales. En concreto, según la empresa Symantec, Stuxnet verifica la existencia en el objetivo de cierto número de motores variadores fabricados por dos empresas concretas, una iraní y otra finlandesa, estableciéndose rutinas distintas, según la cantidad de variadores de uno y otro fabricante. Evidencias sobre el ataque de Stuxnet a la planta nuclear iraní de Bushehr muestran que el virus fue diseñado para sabotear lentamente la planta. El código debía implantar órdenes para acelerar y ralentizar la maquinaria física durante un par de semanas.

Tras el atentado en Irán, Stuxnet ya ha infectado a más de 100 000 sistemas computacionales alrededor del mundo. Al principio, el gusano parecía ser uno más del montón, creado con la finalidad de robar información. Sin embargo, los expertos pronto determinaron que contenía código diseñado específicamente para atacar los sistemas Siemens Simatic WinCC SCADA.

¿Qué tienen de especial estos sistemas? Son los encargados de controlar el manejo de tuberías, plantas nucleares y otros equipos industriales. No en balde, Stuxnet se ganó pronto el mote de la pieza de malware más refinada jamás creada.

Estos son ejemplos negativos de lo que puede suceder cuando no se tiene un control tecnológico efectivo de los soportes removibles. Por esta razón, es vital dar los primeros pasos en nuestras instituciones para concientizar estos riesgos y tratar de minimizarlos lo antes posible.

### **Bibliografía**

<http://www.guerrillero.cu/index.../1357-lo-que-una-memoria-flash-dice-de-ti>

<http://es.slideshare.net/ArandaSoftware/memoria-webcast-control-de-dispositivos-removibles-aranda-360-endpoint-security>

[http://www.brsec.com.br/esp/gtb\\_endpoint.asp](http://www.brsec.com.br/esp/gtb_endpoint.asp)

[http://www.fincosta.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89:envault&catid=34:productos&Itemid=93](http://www.fincosta.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89:envault&catid=34:productos&Itemid=93)

<http://www.mysbonly.com>

<http://www.tecnovirus.com/blog/contaminacion-viral-por-usb-la-principal-amenaza-en-america-latina-segun-kaspersky-lab/>

<http://www.ecured.cu/index.php/Stuxnet>

\*Especialistas en Seguridad Informática de la Dirección de Seguridad, Protección y Defensa del BCC

## La automatización del fondo de amortización: una solución para reducir el riesgo crediticio

*MSc. Alejandro Cruz Martínez y Dra. Adelfa Dignora Alarcón Armenteros\**

La mayoría de los bancos cubanos se encuentran inmersos en la implementación de un novedoso sistema sobre Windows conocido como Sistema Automatizado para la Banca Internacional de Comercio. Nuevo Esquema Funcional (SABIC.NEF), donde se modernizan y garantizan los servicios bancarios, entre los que se destaca el sistema crediticio, momento oportuno para considerar cómo crear un fondo de amortización automatizado, para créditos bancarios a entidades jurídicas cubanas y reducir el riesgo crediticio.

Con el presente trabajo, el Departamento de Automatización y Procedimientos (DAPRO) en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) pretende contribuir al empeño del Banco Central de Cuba (BCC) de perfeccionar y modernizar los servicios bancarios. De acuerdo con los resultados del análisis de la propuesta aplicada en estudio de casos, se puede demostrar la efectividad de este instrumento en la recuperación del crédito bancario y la disminución del riesgo crediticio asociado a estos financiamientos contribuyendo a la implementación de los lineamientos 51 y 53 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

El año 1995 marcó el inicio de la etapa de modernización del Sistema Bancario Nacional. Hasta ese momento, las sucursales bancarias apenas contaban con una o dos microcomputadoras, y aunque disponían de sistemas automatizados para tramitar sus operaciones, estos solo permitían registrar la contabilidad de manera diferida al final del día.

A partir del mes de abril de 2012 comenzó en BANDEC el proceso de sustitución paulatina del SABIC MS-DOS por el nuevo SABIC.NEF, diseñado sobre una plataforma en ambiente Windows. La sustitución del sistema se fundamenta esencialmente en las causas siguientes:

- a) Obsolescencia tecnológica del sistema operativo MS-DOS, lo que dificulta la utilización de la tecnología de hardware disponible en el mercado.
- b) Incompatibilidad del SABIC MS-DOS para recibir la certificación requerida, según establece la Resolución Conjunta No 1/2004 del MFP y MIC.

En el esquema de cuentas de este sistema, vale destacar la existencia de la cuentas de ingresos llamadas sus cuentas Plica o Scrows conceptualizadas [ABDO, M. 2005:27] como “cuenta que responde a un contrato de préstamo con un cliente u otras obligaciones contraídas con el banco, en la que fluyen los ingresos que aseguren la amortización de la deuda del prestatario con el banco; se apertura con el fin de garantizar por parte del banco la amortización del préstamo otorgado”. El objetivo de estas cuentas no pueden consumarse si no se instrumentan procedimientos automatizados, ya que la ejecución manual se hace engorroso e ineficiente, pues depende de muchos factores humanos que impiden la agilidad y la calidad de su cumplimentación. Esto constituye un problema al que hay que brindarle atención priorizada desde una óptica científicamente tratada, y crea en esta investigación la situación problemática: la necesidad de introducir nuevas técnicas que fortalezcan el cumplimiento de los ingresos para la formación del fondo de amortización. En consecuencia con la problemática declarada, se formula el problema científico: inadecuada instrumentación del fondo de amortización mediante la cuenta Scrow como garantía para la recuperación de los préstamos otorgados.

### Posibles causas que originan el problema:

1. Limitada automatización en la formación del fondo de amortización.
2. Indisciplina de los prestatarios con el tributo de la parte de sus ingresos destinados a sus cuentas Plica o Scrows.
3. Errores humanos de los funcionarios bancarios en la aplicación manual de este procedimiento.

Para resolver lo anteriormente expuesto en la formulación del problema científico, se propone el siguiente objetivo general de la investigación: perfeccionar la formación de fondo de amortización en cuenta Scrows mediante la automatización de este procedimiento.

- A partir de este objetivo general, se trazan las siguientes tareas específicas de la investigación:
1. Introducir procedimiento almacenado para generar el arreglo contable oportuno para la formación de estos fondos.
  2. Precisar los métodos para la aplicación de este procedimiento.

La solución al problema científico planteado se precisa a través de la siguiente hipótesis de la investigación: La automatización de la formación de fondos de amortización en cuenta Scrows mediante un procedimiento almacenado SQL contribuirá a la recuperación de los préstamos otorgados por el banco. La hipótesis se valida a partir de la utilización del SABIC.NEF para darle solución a la problemática planteada, a sus posibilidades desde el punto de vista práctico y al valor metodológico que posee. Con la aplicación de un procedimiento almacenado, se demuestra la posibilidad de tipificar una transacción para la formación automática del fondo de amortización.

El aporte práctico de esta investigación radica en que el trabajo ofrece herramientas que pueden ser generalizadas en el Sistema Bancario y Financiero Nacional, lo cual contribuye a la formación automática del fondo de amortización y favorece la disminución del riesgo crediticio. En BANDEC, durante la existencia del obsoleto Sistema Automatizado para la Banca Internacional de Comercio (SABIC MS-DOS), había un proceso llamado APP\_ANEX.APP que se ejecutaba diariamente al cierre contable, con la finalidad de recorrer el fichero histórico de las operaciones del día, localizando las operaciones que constituían ingresos en cuentas de clientes debidamente identificadas en una tabla de datos llamada M\_TRASPA.DBF, donde se definían las condiciones precisadas por cada cliente, calculando el monto de estos ingresos, y mediante la disponibilidad de saldo confirmado se procedía a tributar en sus cuentas Plica para honrar las deudas de los prestatarios.

Limitaciones del proceso: El proceso se ejecutaba en el cierre o inicio contable, limitando la formación del fondo en tiempo real y dificultando la garantía de tributar la parte de los ingresos comprometidos a sus cuentas Scrows, motivado por la inhabilidad de influir sobre estos ingresos y su administración por parte del cliente. Ejemplo: El cliente podía depositar \$1,000 y durante el transcurso del día utilizar una parte o la totalidad depositada, dejando afectada la disponibilidad para aplicar la parte comprometida de sus ingresos. Esto hacía ineficiente este procedimiento en el cierre o inicio contable.

A raíz de la implantación del nuevo SABIC sobre Windows, basado en la técnica Cliente-Servidor, utilizando VisualFoxPro como cliente, y SQL-Server 2005 como servidor sobre una plataforma de Windows XP, procedimientos almacenados para acceso a las tablas y mayor eficiencia al disminuir el tráfico en la red, desaparecen algunos procesos independientes, como el traspaso de fondo automático adaptado con exactitud para tramitar una serie de transferencias con características específicas, que no contempla de este mismo modo la transferencia del nuevo SABIC, por lo que es preciso proponer soluciones en virtud de satisfacer al cliente necesitado y/o habituado a estos tipos de servicios incuestionablemente convenientes para ambas partes. En el caso concreto de la formación de fondo de amortización, este es el tipo de transferencia automática más afectada con la nueva implantación, por lo que se considera el momento oportuno para diseñar un proyecto que perfeccione el antiguo SABIC y favorezca otros diseños novedosos y normalizados de transferencias automáticas de fondos, que pueden generalizarse en los bancos que integran el sistema financiero cubano.

**Tabla 1.2. Contenido de la tabla M\_TRASPA\***

Tabla - dbo.M_TRAPAS		Resumen			
	CTA_CREDIT	CTA_SCROWS	COE_MINIMO	COE_MAXIMO	CONDICIONES
	40312110032000	40312410032000	0.400	0.600	
	40312110190501	40312410190500	0.400	0.500	

\* La tabla contiene un ejemplo del contenido de la tabla propuesta.  
Fuente: Tabla SQL.

Por esta razón, se considera factible proponer al Banco Central de Cuba incluir en el módulo central del SABIC sobre Windows –que se generaliza en los bancos del país– la tipificación de una transacción de traspasos de fondos, mediante un proceso almacenado que sea llamado, una vez generados los datos en la transacción y entregados al subsistema de validación. Este subsistema de validación se

encarga de verificar todos los cuadros generales del sistema o particulares de la aplicación antes de entregarlos al módulo de contabilización en tiempo real, garantizando de esta forma los ingresos comprometidos para el fondo de amortización, sin necesidad de la intervención humana y sus posibles errores.

Tabla 1.1. Estructura inicial de la tabla M\_TRASPA

Tabla - dbo.M_TRAPAS*		Resumen	
	Nombre de columna	Tipo de datos	Permitir valores nulos
PK	CTA_CREDIT	varchar(14)	<input type="checkbox"/>
	CTA_SCROWS	varchar(14)	<input type="checkbox"/>
	COE_MINIMO	numeric(4, 3)	<input type="checkbox"/>
	COE_MAXIMO	numeric(4, 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
	CONDICIONES	varchar(50)	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Tabla SQL.

La propuesta se detalla y se representa mediante un diagrama de actividades, elementos para mejor comprensión de la propuesta del proyecto.

Para garantizar la optimización del procedimiento propuesto, se necesita incluir en la base de datos SABIC una tabla con la siguiente estructura:

- La columna CTA\_CREDIT, constituye la llave principal de la tabla y almacena la cuenta de operaciones donde se espera que el cliente sitúe sus depósitos.
- La columna CTA\_SCROWS contiene sus cuentas Plica o Scrows donde recibe los ingresos para la formación del fondo de amortización.
- La columna COE\_MINIMO contiene el factor o coeficiente mínimo que puede aplicar a cada ingreso que reciba en su cuenta de operaciones, establecido por contrato de formación de fondo de amortización.
- La columna COE\_MAXIMO contiene el factor o coeficiente máximo que puede aplicar a cada ingreso que reciba en su cuenta de operaciones establecido por contrato de formación de fondo de amortización.
- La columna CONDICIONES contiene las circunstancias que deberá tener presente el procedimiento almacenado para la transferencia de saldos automáticos establecidos por contrato banco-cliente.

El procedimiento propuesto fluirá de la siguiente forma:

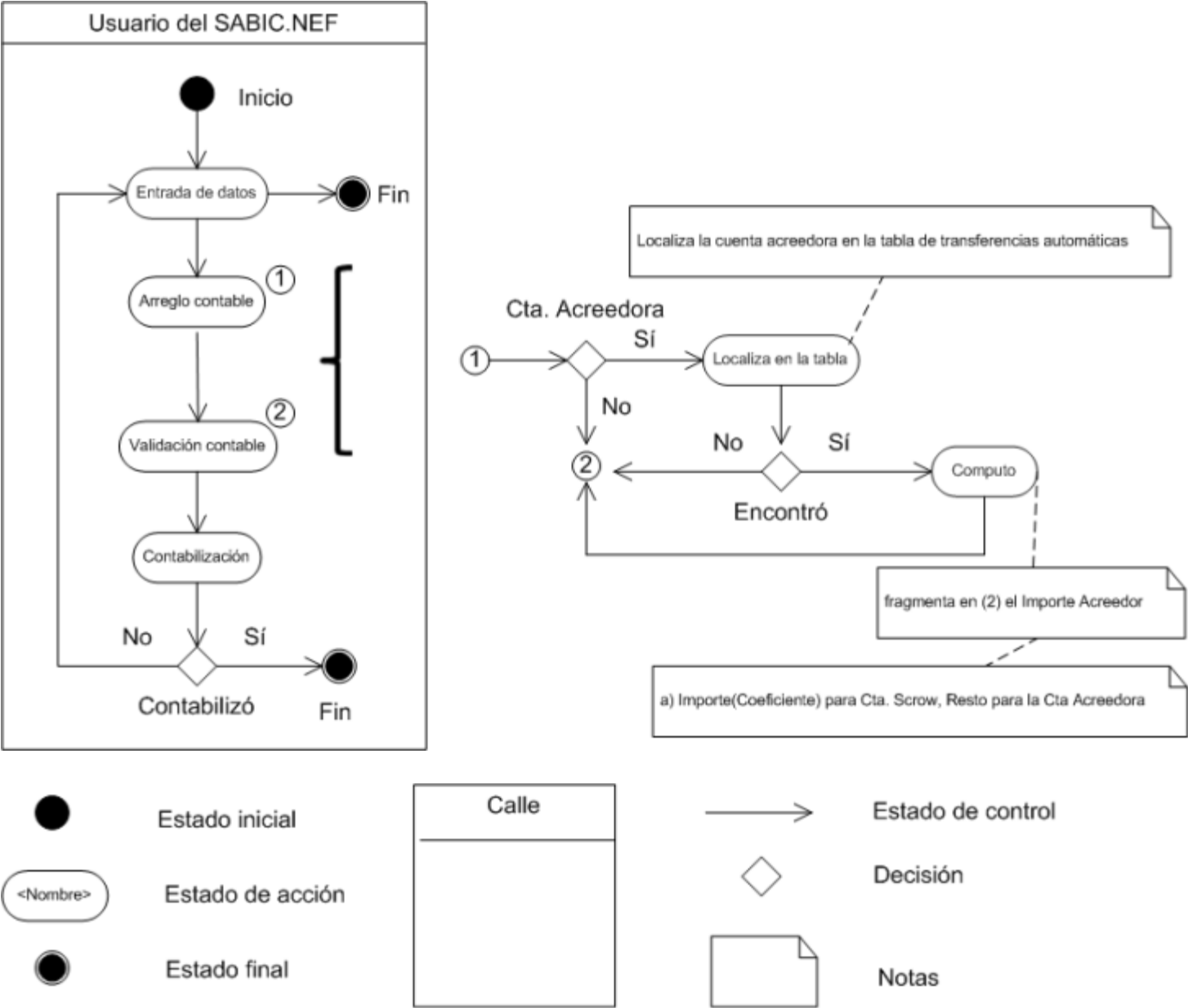
- Una transacción definida [colectivo de autores, 2002:5] como “la unidad elemental de actualización del Mayor y de los demás ficheros maestros de contabilidad y está compuesta por un conjunto de asientos contables, siendo cada asiento contable un débito o un crédito a una cuenta del mayor.”
- Por las transacciones de cualquier módulo que integra el SABIC.NEF, una vez consumada la captación de los datos correspondientes, el usuario tiene las opciones de <Mostrar> o <Contabilizar>. En este momento la transacción realiza un arreglo contable, creando una matriz que en su estructura de filas y columnas almacena información adecuada con la distribución de la tabla M\_HISTOR, uno de los tres ficheros maestros contables del sistema; el arreglo tiene la finalidad de chequear que los débitos sean igual a los créditos por moneda y por tipos de cuenta (las cuentas reales deben cuadrar entre sí, al igual que las contingentes).

Diagrama de actividades:

Se utiliza el diagrama de actividades, ya que su objetivo general es la captura de requisitos para guiar el desarrollo de software hacia el sistema correcto, definiendo objetivos generales concretos, de manera que tanto el negocio como sus actores se beneficien.

Los diagramas de actividades ayudan a identificar qué funciones deberá asumir el producto de software y quiénes serán los actores del futuro sistema.





Simulación mediante el estudio de casos:

Si un cliente efectúa un depósito ascendente a \$10,000 en efectivo de billetes utilizables en moneda nacional en el centro de costo 554, a través del cajero 03, a favor del cliente 00320 que tiene un crédito bancario, comprometiendo el 40.0% de sus ingresos para instituir su fondo de amortización mediante contrato escrito.

El usuario del cajero se limita a introducir la cuenta acreedora; el resto de los asientos se conformarán automáticamente (ver Tabla 1.3).

Tabla 1.3. TRANSACCIÓN CONTABLES					
ACTUAL			PROPUESTA		Coeficiente
4011116	5540301 [DB]	\$10,000	4011116	5540301 [DB]	\$10,000
4031211	10032000 [CR]	10,000	4031241	10032000 [CR]	4.000
			4031211	10032000 [CR]	6,000
					60%=(1-40%)

Como se aprecia a la izquierda de la Tabla 1.3, las transacciones actuales conforman un arreglo contable similar a la expuesta, mientras que el procedimiento almacenado propuesto modificará esta transacción en un arreglo contable donde el importe acreedor del cliente se fragmenta en dos, una parte responde al producto del importe crédito por el coeficiente con destino a su cuenta Scrow, y el resto en la cuenta acreedora proporcionada. En negrita se marcan las cuentas correspondientes al esquema de cuentas de BANDEC, siendo la

cuenta 3121 Cuenta corriente – Persona jurídica, y 3124 Sus cuentas Plica o Scrows – Persona jurídica.

Si el procedimiento automatizado determinara que el fondo de amortización es insuficiente para el término amortizativo más próximo, puede aplicar (entre 40% y el 60%) el que se ajuste1 más para honrar dicho plazo.

Estudio de casos

Tabla 1.4. Ejemplo de contenido

Tabla - dbo.M_TRAPAS		Resumen			
	CTA_CREDIT	CTA_SCROWS	COE_MINIMO	COE_MAXIMO	CONDICIONES
	40312110032000	40312410032000	0.400	0.600	
	40312110190501	40312410190500	0.400	0.500	

Fuente: Tabla SQL.

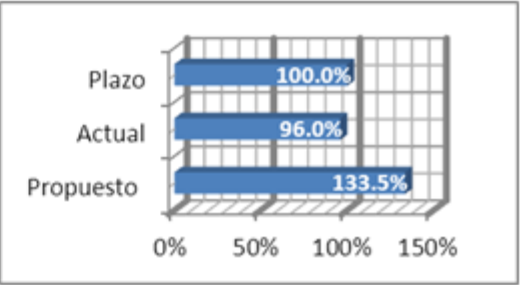
Para demostrar la efectividad del procedimiento, se seleccionó un cliente que nombraremos X de la Sucursal 5541 de BANDEC en Ciego de Ávila, con los depósitos agrupados al cierre de cada mes correspondiente al año 2012. Este cliente tiene un plan de amortización anual de \$200,000 en un plazo de 3 años. El listado de adeudos al cierre de 2012 contiene la información que muestra la Tabla 1.5. Los depósitos se representan en la Tabla 1.6, y la columna Cta. Scrow contiene los valores que debería tener la formación de fondo de amortización en el supuesto caso de aplicar el procedimiento que se propone.

Tabla 1.5 Plan de amortización			
		Principal=	\$200,000
Interés	$factor = \frac{360}{0.05} = 7,200$	$\left(\frac{\$200,000}{7,200}\right) * 360$	\$10,000
		=	
		Plazo amortizativo =	\$210,000

Como se observa, el cliente pudo honrar su deuda solo a un 96% de su plazo amortizativo, dedicando exclusivamente \$191,500 de un principal de \$200,000, ya que los \$10,000 de interés son preferentes en una transacción de liquidación de deudas, quedando demostrado que si el cliente hubiera tenido la oportunidad de aplicar el procedimiento propuesto para esta fecha, además de disponer con capital suficiente para cumplir con su plazo amortizativo, podía incluso cubrir cómodamente el 33.5% del próximo plazo de forma anticipada, con el ahorro correspondiente de intereses a favor de sus finanzas.

Tabla 1.6. Depósitos en cuenta corriente			Procedimiento Propuesto
Al cierre		Cta. Corriente	Cta. Scrow (40%)
ene-2012	Depósitos	(\$28,566.06)	(\$11,426.42)
feb-2012	Depósitos	(\$36,935.72)	(\$14,774.29)
mar-2012	Depósitos	(\$44,210.94)	(\$17,684.38)
abr-2012	Depósitos	(\$72,809.13)	(\$29,123.65)
may-2012	Depósitos	(\$45,040.98)	(\$18,016.39)
jun-2012	Depósitos	(\$53,594.79)	(\$21,437.92)
jul-2012	Depósitos	(\$52,606.46)	(\$21,042.58)
ago-2012	Depósitos	(\$61,099.42)	(\$24,439.77)
sep-2012	Depósitos	(\$71,308.41)	(\$28,523.36)
oct-2012	Depósitos	(\$45,006.68)	(\$18,002.67)
nov-2012	Depósitos	(\$66,440.35)	(\$26,576.14)
dic-2012	Depósitos	(\$123,090.56)	(\$49,236.22)
dic-2012	Amortización	\$201,500.00	\$280,283.80
		96.0%	133.5%

Fuente: Elaboración propia.



Conclusiones

- 1. Los aspectos propuestos contribuyen a la formación automática del fondo de amortización, que por otras vías es complejo garantizar.
- 2. El procedimiento automatizado permite disminuir notablemente el riesgo crediticio asociado a los financiamientos al sector empresarial.
- 3. Se logra perfeccionar los servicios bancarios a beneficios del cliente y el banco.

Recomendaciones

- 1. Evaluar las posibilidades de implementar la propuesta para el perfeccionamiento de la recuperación del crédito bancario en el sistema financiero cubano.
- 2. Con la programación del procedimiento, disponer un uso más eficiente de los recursos informáticos en la distinción de los servicios bancarios.

Bibliografía

Abdo Cusa, M.: Cumplirá la banca sus funciones. Revista del Banco Central de Cuba. 2005. ISSB 1560-795X.

Colectivo de autores: Curso SABIC, Microsoft PowerPoint. BCC, La Habana. 2000.

Mesa Alonso, A.: Automatización: una historia, una realidad. Revista Actualidades de BANDEC. 6/2002, La Habana. 2002.

Pressman, Roger: Ingeniería del software. Un enfoque práctico. McGraw-Hill/Interamericana de España. Técnicas para facilitar las especificaciones de la aplicación. 2002.

\*Especialista en Ciencias Informáticas de la Dirección Provincial de BANDEC de Ciego de Ávila y Decana de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciego de Ávila, respectivamente

## De jugador a ahorrador

Bertha Pérez Pérez\*

**“Atesoramos pedazos de nuestra historia, ella pasa, la tocamos, nos habla y no nos dejamos conmover; ella es sabia y prudente, aguarda el momento, lugar y auditorio apropiado; entonces se hace la luz, brilla, ilumina y conmueve.”**

En la captura de alguna novedad para completar nuestra exposición del “13 de Octubre”, tropezamos con un grupo de billetes similares a los de la Lotería Nacional, pero que acompañados por imágenes de mártires de la Revolución, se identificaban como del “Instituto de Ahorro y Vivienda”, dos términos muy familiares a cualquier bancario, pero muy alejados de aquellos billetes que auguraban la materialización de todos los sueños, con viajes, casas, automóviles y que llegaban con el triste pregón esquinero vestido de mugre y hambre, cuya existencia nos llegó a muchos por la historia (académica o familiar) y que suponíamos abolida luego de 1959 junto a otros vicios, con el cumplimiento del Programa de la Revolución.

Ante tal novedad, miramos por aquí, preguntamos por allá y no localizamos el origen y el fundamento de estos billetes. Tanto andar nos llevó a los archivos de Inés, quien como ángel guardián de su Museo Numismático, fue presurosa a educar dando aliento y estímulo para continuar avanzando y nos hizo llegar la luz, a pesar de la distancia, y nos repletó de historia, vida y grandezas desconocidas para nosotros.



Coinciden los historiadores en que la lotería fue inventada en Italia en un primer momento, para echar a la suerte la elección de senadores. El público, para no quedar atrás, hacía apuestas sobre el bienaventurado, y así aparecieron los “banqueros”, que eran los encargados de recoger las apuestas. El sistema se oficializó en 1629, cuando se cambiaron los

nombres por números; se implantó en España por Carlos III en 1763, y en 1771, por Orden Real, se creó en México, país del cual se copió el modelo cubano y se realizó el primer sorteo de la lotería el 11 de septiembre de 1812, con dos grandes premios.

En la etapa republicana el primer sorteo se celebró el 10 de septiembre de 1909, con una tirada de 15 000 billetes de 20 pesos el entero, dividido en 20 fracciones de un peso cada una. Los ganadores de este sorteo fueron un rico propietario y un médico, vecinos de Sagüa La Grande. Cabe destacar que el propio diario de la época aseveró que “la lotería no es la esperanza del pobre, es la prostitución de la esperanza del pobre”.



Con el triunfo de la Revolución, la Lotería Nacional pasó a ser dirigida por el Instituto Nacional de Ahorro y Vivienda (INAV), y el dinero recaudado se dedicó a la construcción de bienes para el pueblo; desaparecieron de la vía pública los cientos de niños que se dedicaban a la venta de billetes y los impedidos físicos que realizaban esta actividad por no contar con otras fuentes de ingresos, ni recibir ayuda alguna del gobierno, así como también los jubilados que, por no tener una vejez asegurada, ganaban algún dinero con la venta de estos billetes.

La idea de crear el Instituto Nacional de Ahorro y Vivienda fue de Fidel Castro, en 1958, cuando de regreso a La Plata, Sierra Maestra, hizo un alto forzoso por la lluvia y debatió el tema apasionadamente con Celia y Eddy Suñol. Fiel a sus ideas, el 2 de enero de 1959, nombra a Pastorita Núñez González —combatiente de la Sierra Maestra—directora del INAV, que se crea por la Ley No 86, puesta en vigor el 20 de febrero del mismo año, y que en sus Por cuantos resumidos por la propia Pastorita, expresa: “Fidel desglosa y borra todo el pasado, sienta ejemplarmente la enseñanza de que se mantendrán los sorteos y la venta de bonos, pero con fines distintos, para el bienestar del pueblo...liquidando el vicio del juego como piedra angular de la sociedad y dando paso y fomentando la virtud del ahorro, garantizando la construcción de viviendas para el pueblo con las mismas recaudaciones que antes servían para el enriquecimiento personal y la compra de palacetes para camarillas y politiqueros”.



Dado que el juego estaba muy enraizado en nuestra sociedad, ya que se jugó durante siglos, fue política de la Revolución no abolirlo de pronto mediante decreto, sino se propuso ir transformando la mente de los ciudadanos hasta eliminarlo completamente de nuestra sociedad. Se sustituyó el hábito del juego por el ahorro, brindando el Estado más estímulo al que ahorra. El jugador se iba

transformando en ahorrador mediante la acción consecuente del Estado, al devolverle al jugador lo invertido con un interés que devengaba, según los años de depósito.

Los objetivos fundamentales del Instituto de Ahorro y Vivienda fueron: ahorrar al pueblo lo que hasta ese momento se gastaba en juegos, invertir los fondos en dar soluciones al problema de la vivienda en nuestro país, hacer que las capas medias y humildes de la población tuvieran los beneficios de la actividad crediticia y promover otras inversiones en beneficio nacional. La fuente de ingreso de esta institución fue lo recaudado con la venta de bonos, así como del resultado de la venta de los certificados de ahorro del pueblo, la amortización de viviendas entregadas y el aporte del Estado para la construcción de viviendas.

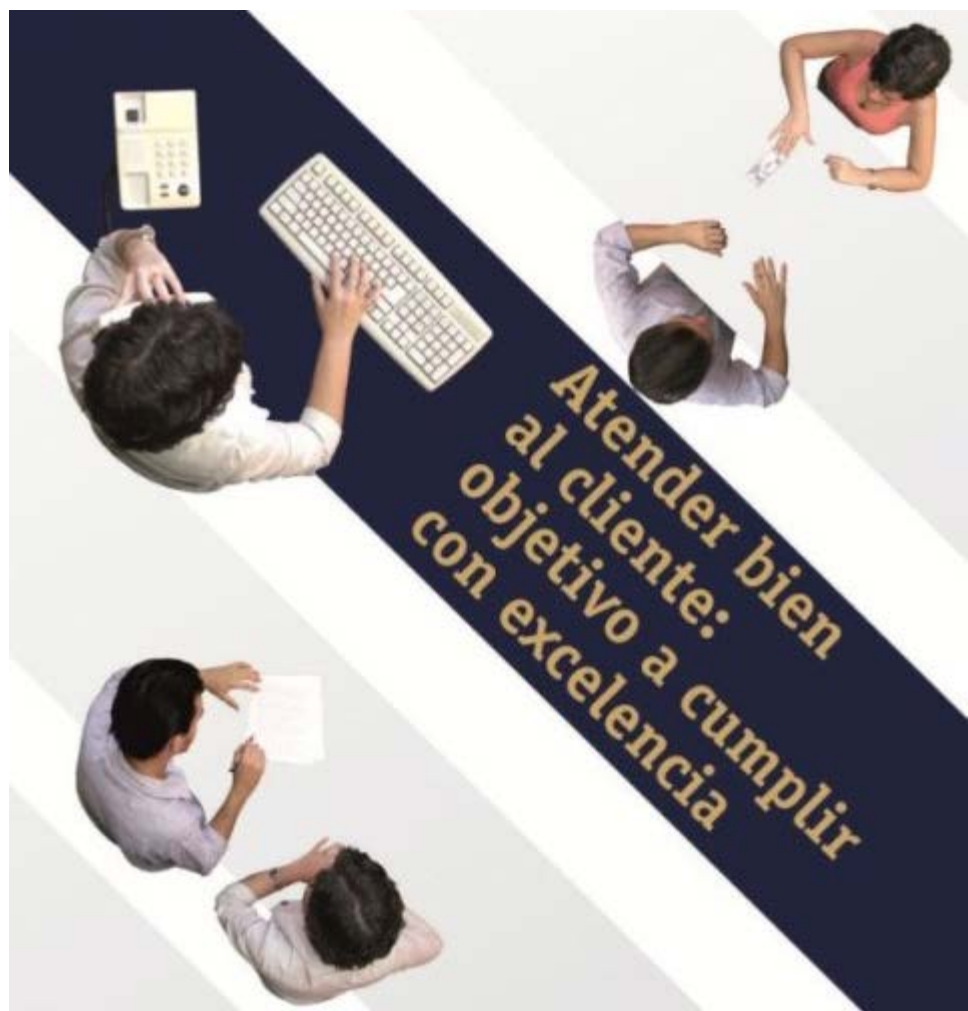
En sustitución de los billetes de lotería, se emitieron bonos que llevaban estampados en seco el Escudo de Armas de la República, e impreso y taladrado el número de orden correspondiente. La contraseña o clave era acuñada a mano, y en el reverso llevaban impreso el plan de celebración del sorteo. Se utilizó el mismo formato que se usaba en los billetes, cambiándoles leyendas e inscripciones, y por primera vez aparecieron en el diseño las figuras de héroes y mártires de nuestra Revolución. Entre las imágenes reflejadas en los bonos, podemos mencionar la de Eduardo R. Chivás, Abel Santamaría, Fernando Chernard Piña y Miguel A. Oramas, asesinados el 26 de Julio de 1953; contaban también con las imágenes de Orestes Reyné, expedicionario del Granma, y Elio Jiménez y Rafael Salgueiro, asesinados el 19 de abril de 1958, entre otros.

Los bonos eran títulos al portador y representaban una magnífica inversión revertida en viviendas para el pueblo, además del ahorro que se ofrecía de los reintegros. Los bonos no premiados iban adquiriendo más valor a medida que transcurrían los años y, pasados cinco años, llegaban a tener el mismo valor del que se pagó por ellos.

El primer sorteo del INAV se celebró el domingo 29 de marzo de 1959 a la 1:15 PM. Las bolas fueron cantadas por niños de la Casa de Beneficencia; el premio mayor de \$100 000 correspondió a un santiaguero. La propia Pastorita testimonió que “el éxito del INAV se debió a que las casas eran para los trabajadores y dependía su construcción de la venta de bonos. La venta de bonos fue tomada como un honor por las direcciones sindicales, los obreros, los profesionales y por los estudiantes. El bono del INAV adquirió la categoría de credencial de la Nueva Cuba revolucionaria...”.

El INAV fue disuelto el 31 de marzo de 1968, con la firme convicción de que cumplió el rol que le correspondió, y según el propio Fidel, al reconocer la importancia de sus funciones y significado, expresó: “El INAV jugó un papel durante un tiempo como recaudador de impuestos, de recursos económicos en momentos en que había un montón de gente con montón de dinero. No tiene sentido recaudar fondos de la gente que trabaja, de los trabajadores; eso lleva la idea del endiosamiento del dinero, la mística del dinero, la idea de resolver los problemas mediante la suerte y no mediante el trabajo. El trabajo es el único que puede hacer rico a un pueblo”.

\*Subdirectora Comercial de la Dirección Provincial del BPA de Matanzas



**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, Guillermo Gil y Arnaldo Alayón.

**Editora :** María Isabel Morales Cordova.  
[maribel@bc.gob.cu](mailto:maribel@bc.gob.cu)

**Revisión y corrección de estilo:** Carmen Alling García. [carmen@bc.gob.cu](mailto:carmen@bc.gob.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 de la versión en papel:** Ariel Rodríguez Pérez. Encuéntrenos en Internet:  
[www.bc.gob.cu](http://www.bc.gob.cu)

**Sitio web:** Amirsy Rondón Herrera.  
[amirsy@bc.gob.cu](mailto:amirsy@bc.gob.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.**

- Teléfono: 862-8318
- Fax: (537) 866-6661
- Correo electrónico: [cibe@bc.gob.cu](mailto:cibe@bc.gob.cu)

[Anteriores](#)