

Revista del Banco Central de Cuba

Año 16 No.3/Agosto-septiembre 2013

[ANTERIORES](#)

Sumario

Acontecer

Sección a cargo de: MSc. María Isabel Morales Córdova

[Troche, el bancario de San Luis diputado al Parlamento](#)

[Breve relato de una mujer multioficio](#)

[El canje de billetes](#)

Por: Eufemio Naranjo Torres

[En pueblo chiquito, grandes resultados](#)

Por: Dilbert Reyes Rodríguez

[Una sucursal más cerca de los cuentapropistas](#)

Por: José Jasán Nieves y colaboración de la Lic. Leidy González Mederos

Análisis

[Petróleo y su impacto en la economía](#)

Por: Lic. Isabel Colomer de la Rosa

Técnica bancaria

[Procedimiento para el control de gestión basado en riesgos en la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín](#)

Por: Lic. Grisel Castro Alfonso, Lic. Yoania Calderón Martínez, Dra. María Teresa Gutiérrez Hernández y Lic. Mailén Hernández Jorge



[Alternativa de financiamiento a agricultores pequeños asociados a CCS](#)

Por: MSc. Libertad Francisca Ortíz Salcedo y Dr. Carlos Manuel Souza Viamontes

[Propuestas de uso de instrumentos de pago para la operatividad de cuentas corrientes de trabajadores por cuenta propia](#)

Por: MSc. Libertad Francisca Ortíz Salcedo, Lic. José Álvarez Corrales, Dra. Inés Josefina Torres Mora y Dra. María Saturnina Gil Basulto

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

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

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

Diseño de la versión en papel: Ariel Rodríguez Pérez. Encuéntrenos en Internet: www.bc.gov.cu.

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

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

El canje de billetes

[Por: Eufemio Naranjo Torres](#)

En agosto de 1961 se inició la ejecución de una importantísima tarea, cuya organización técnica y administrativa estuvo a cargo del Banco Nacional de Cuba, y en la que los trabajadores bancarios tuvieron una mayoritaria participación: el canje de billetes dispuesto por el Gobierno revolucionario, llevado a la práctica durante los días 6 y 7 de agosto de 1961. Se cumplen 52 años de aquella fecha, por lo que la inmensa mayoría de los actuales trabajadores bancarios aún no había nacido.

Aunque lógicamente ya se habla poco del asunto, en su momento dicha tarea constituyó una operación de tal envergadura e importancia en el aspecto económico-financiero que, a mi juicio, pudiera incluirse entre las grandes batallas que nuestro pueblo y la Revolución han tenido que librar para enfrentar y derrotar a la contrarrevolución y al imperialismo.

En aquella oportunidad nuestro Comandante en Jefe dijo: "La Ley del canje fue un golpe aniquilador para la contrarrevolución y una medida de protección para el pueblo de Cuba y a la Nación".

Necesidad de efectuar el canje

1. Los billetes que circulaban en Cuba eran impresos por empresas extranjeras en los Estados Unidos, sobre cuya actividad nuestro Gobierno revolucionario no tenía control alguno.
2. En su huida, los personeros del batistato se llevaron consigo una considerable cantidad de moneda nacional, y otras importantes sumas habían entrado a la Base Naval de Guantánamo por similares circunstancias.
3. Se conocía que la CIA había acumulado grandes cantidades de dinero nacional para introducirlo de manera fraudulenta en el país y pagar las actividades contrarrevolucionarias.
4. Individuos contrarios al proceso revolucionario y con una alta capacidad económica, siguiendo consignas contrarrevolucionarias, habían optado por retirar sus fondos de los bancos, no obstante la fuerte campaña realizada previamente por el BNC, exhortando a la población a no atesorar el dinero en casa por ser lesivo a la economía nacional, además de no ser una manera segura de guardar el dinero, lo cual también estaba contemplado como un delito en la Ley del BNC.

Todo ese dinero podía y estaba siendo utilizado para financiar la contrarrevolución, por lo que fue necesario eliminar totalmente dicha fuente de financiamiento, la cual procedía de los recursos propios de la nación.

Ejecución del canje

Para ello el Gobierno revolucionario dictó las leyes 963/61 y 964/61; la primera se decretó 4 días antes que la segunda, ya que no era conveniente que el contenido de esta última se conociera al mismo tiempo que el de la primera.

La primera de las leyes, la 963/61, promulgada el 4 de agosto de 1961, estableció las condiciones generales para ejecutar el canje como sigue:

1. Dispuso que las Organizaciones Revolucionarias Integradas (ORI) quedaban encargadas del cumplimiento de la misma, debiendo coordinar sus funciones con el Banco Nacional de Cuba, encargado de la aplicación técnica del canje, y con las Fuerzas Armadas Revolucionarias, responsables de la custodia y transporte de los billetes.
El canje se estableció a la par, o sea, un billete nuevo por un billete viejo de igual denominación.
2. Se crearon centros de canje, a los cuales deberían acudir los ciudadanos a canjear los billetes en

poder de los respectivos núcleos familiares. Para evitar grandes movilizaciones de nuevos billetes y asegurar una operación de canje rápida, la ley disponía que a cada uno de los ciudadanos se le canjearan de inmediato 200 pesos y con el resto, en los casos que existieran, se les abriera una cuenta especial para su canje posterior.

3. Los organismos, las empresas, los sindicatos, las organizaciones políticas y sociales, las sociedades y personas jurídicas de carácter privado no tenían que concurrir a los centros de canje, sino que procederían a depositar la totalidad de los billetes antiguos, el primer día del canje, en una cuenta especial que se abriría en la agencia bancaria donde mantuvieran su cuenta corriente de operaciones, a los fines de su posterior canje.
Para facilitar el canje al cuerpo diplomático acreditado en Cuba, se habilitó un centro especial de canje en el Ministerio de Relaciones Exteriores.
4. Las personas que por fuerza mayor comprobable no pudieran efectuar el canje durante los dos días autorizados, podrían presentarse dentro del término de 60 días posteriores al último día de canje, ante la agencia bancaria más cercana a su domicilio para entregar los billetes antiguos en su poder, levantándose acta de la entrega.
5. Durante los dos días establecidos para el canje, se prohibió la llegada al territorio nacional de personas, aviones, buques y otras embarcaciones procedentes del extranjero, o sea, se cerraron las fronteras.

El 8 de agosto de 1961 se promulgó la Ley 964/61, que estableció la manera de proceder para el canje de los billetes viejos depositados en las cuentas especiales de las personas naturales y de las personas jurídicas, como sigue:

- Estableció el respeto íntegro a los depósitos bancarios existentes al momento de establecerse el canje sin limitación alguna.
- Las cuentas especiales abiertas a personas naturales que acudieron a realizar el canje portando más de 200 pesos, hasta la suma de 1000 pesos se canjearían de inmediato. Por el resto, hasta los 10,000 pesos, quedarían depositados en una cuenta especial, de la cual su titular solo podría extraer 100 pesos mensuales. El exceso del depósito inicial de los 10,000 pesos quedaba sin valor canjeable.
- A las personas jurídicas privadas, una vez demostrada documentalmente su condición de industrial o de comerciante, se les canjeó de inmediato hasta la suma de 5,000 pesos. El resto, hasta los 10,000 pesos quedaría depositados en una cuenta especial de ahorro, de la cual su titular podrá extraer 100 mensuales. El exceso del depósito inicial de los 10,000 pesos, quedaba sin valor canjeable.
- Las personas incapacitadas física o mentalmente para trabajar y que carecieran de otros recursos para su manutención, se les permitirá, una vez comprobados ambos extremos, conservar como depósito, después de canjear 1,000 pesos a la par, hasta 19 000 pesos y girar mensualmente contra ese depósito por cantidades que no excedan de los 300 pesos al mes.
- Las cantidades de billetes viejos ingresados en las cuentas especiales de entidades públicas, políticas, sindicales, periodísticas, serán canjeadas de inmediato al 100% y acreditadas en sus respectivas cuentas corrientes.

Algunas observaciones

La responsabilidad máxima por la implementación del canje recayó en las ORI, mientras que el Banco Nacional de Cuba asumió la responsabilidad de los aspectos técnicos y administrativos, en tanto las Fuerzas Armadas Revolucionarias se ocuparon de la custodia del transporte de los billetes. En las mesas de canje participaron activamente los miembros de las ORI.

Los nuevos billetes puestos en circulación fueron hechos en la República Socialista de Checoslovaquia y trasladados a Cuba en barco, enmascarados en cajas de armas.

La etapa preparatoria del canje fue llevada a cabo con un grado de eficiencia y discreción tan perfecto, que todos nuestros enemigos, desde la sofisticada CIA hasta el más lúcido de los "gusanos", conocieron del mismo solo a través de la prensa, cuando ya no podían hacer absolutamente nada para mitigar sus efectos.

Para ejecutar el canje fue necesario instalar 3,500 centros en todo el país, con las debidas condiciones, no ignorando que ya en aquellos momentos en algunos de esos lugares existían alzados

contrarrevolucionarios, para lo cual fue necesario movilizar a miles de personas e infinidad de equipos para transportar los nuevos billetes hasta los más recónditos parajes.

Cuando se produjo el canje de los billetes, el presidente del Banco Nacional de Cuba era el compañero Raúl Cepero Bonilla, segundo presidente revolucionario del BNC, pero el encargado de la operación desde su inicio en 1960 había sido el comandante Ernesto Guevara de la Serna, nombrado presidente del BNC el 26 de noviembre de 1959, y fue su firma la que apareció en los nuevos billetes que comenzaron a circular. También conoció de la operación anticipadamente Salvador Vilaseca Forné, vicepresidente del BNC en aquel entonces, persona de confianza del Che.

Por exceso de los 10,000 pesos autorizados a canjear, se recibieron alrededor de 35 millones, que fueron decomisados.

En el momento de practicarse el canje, existían en circulación 1,187 millones de pesos, y se presentaron a canje 724 millones. La diferencia, 463 millones, se consideró que se encontraba en poder de la contrarrevolución en el extranjero y de elementos internos que no lo presentaron.

Al finalizar el canje, la circulación monetaria disminuyó en 709 millones de pesos, lo cual resultó altamente positivo para el país, por cuanto se fortaleció nuestra moneda y aumentó su poder adquisitivo para el pueblo.

Director de Auditoría del BFI

[Inicio](#)

[Sumario](#)

Otorgamiento de créditos a TCP

En pueblo chiquito, grandes resultados

[Por: Dilbert Reyes Rodríguez](#)

Contrario a la tendencia nacional que ilustra bajo interés de los cuentapropistas por acceder a créditos bancarios, la sucursal de BANDEC del municipio granmense de Campechuela demuestra la posibilidad de ampliar con éxito esta modalidad.

Ni su propio personal podría sospechar que la pequeña Sucursal 7641 de BANDEC –ubicada por demás en un poblado distante de los más dinámicos centros urbanos de la isla– fuera actualmente la unidad bancaria que más créditos ha concedido a trabajadores por cuenta propia (TCP).



Cierto es que la posibilidad de otorgar créditos a personas naturales insertadas en las formas de trabajo no estatal, a partir del 20 de diciembre de 2011 –con la entrada en vigor del Decreto Ley 289, además de las resoluciones 99, 100 y 101 del Banco Central de Cuba y la Instrucción 7 del Ministerio de Economía y Planificación, todas también de 2011–, no ha tenido el impacto que a estas alturas se esperaba.

Precisamente por esta razón, despierta interés saber cómo la sucursal del poblado de Campechuela, cabecera del municipio homónimo, en la oriental provincia de Granma, ha logrado atraer hacia esta modalidad un número de clientes que, aunque lejos todavía de las aspiraciones pretendidas con esta política, aventaja por mucho al promedio logrado en el resto de las sucursales de la nación.

Estimular la confianza

“No cansarnos de explicar, de la manera más paciente y amena posible, todas las posibilidades y ventajas que ofrece la modalidad”, explica a modo de clave Daniel González Santana, el gestor de negocios, encargado de atender a los TCP en la sucursal.

Pero enseguida aclara que no hay receta especial; que no han hecho nada extraordinario. “Solo creamos un espacio de permanente confianza, desde que en la oficina conocemos su interés por saber más de la opción, cuando recibimos la solicitud formal, a la hora de la visita al local, hasta cuando cerramos el contrato y le deseamos la mayor ventura en el negocio”.

“Otra cuestión es no perder nunca el contacto con el cliente” –sigue Daniel. “Es la ventaja de vivir en un pueblo chiquito. Los conozco a todos, y sé las condiciones de cada cual. También esto permite estrechar las relaciones del banco con los TCP y abrir el marco de su confiabilidad hacia nosotros”, acota.

“Creo que establecer este tipo de nexos ha sido esencial en la disciplina mantenida hasta la fecha. Por ejemplo, ninguno ha atrasado el pago de la mensualidad, y a la hora de acordar con ellos el período de amortización del crédito, no hemos discutido mucho”.

Orlando Cerviño Bellas, gerente comercial de la Sucursal 7641,

precisa que hasta el momento el Comité de Créditos de la sucursal ha aprobado 22 créditos en total, la mayoría para elaboradores de alimentos y bebidas no alcohólicas –en correspondencia con la tendencia nacional– y un menor porcentaje distribuido en oficios diversos, como productor vendedor de calzado, barbero, comprador vendedor de productos agropecuarios, y otros.



Cerviño destaca que cinco de las solicitudes aprobadas han sido para capital de trabajo, es decir, destinados a adquirir insumos y materias primas necesarias en su negocio, por lo cual han entregado 25 000 pesos.

“Para este tipo de créditos, fijamos una tasa de interés del 5%, como está establecido, y aunque el período de amortización permite concebirlo en 18 meses, un análisis exhaustivo de las capacidades de pago nos llevó a definirlos en 12 meses, pues sus ingresos respaldan el reembolso en ese lapso.



“En el caso de los créditos de inversión, aprobamos 17 créditos por un importe de 162 000 pesos, destinado a diferentes actividades. Por ejemplo, los barberos lo usaron en la compra de aparatos eléctricos de afeitar, sillones, espejos; los zapateros, en máquinas de coser, hormas; los gastronómicos, en neveras, y así en otros oficios. También los aprobamos para ampliar o remodelar instalaciones.

“En este tipo de crédito fijamos la tasa de interés en un 7%; el plazo de amortización, que podía llegar hasta cinco años, acordamos dejarlo en tres, y hubo conformidad”, acota Cerviño.

Daniel González, el gestor, considera importante señalar que la reducción del período de amortización no puede verse nunca como algo impuesto, por voluntad arbitraria del banco; y si es verdad que permite un reingreso más temprano del dinero, también ofrece ventajas al TCP, por lo cual lo usan también como una herramienta de convencimiento y atracción en la conversación con el cliente.

“Así se le explica en cada encuentro previo al contrato, como una manera de establecer beneficios para ambas partes, pues mientras el dinero regresa al banco en menos tiempo, al cliente se le reduce considerablemente el monto de los intereses. Además, le insistimos en que si salda el crédito en tres años, más temprano puede pedir otro.

“Esta explicación nos ha dado resultado, e igual lo hacemos respecto a las comisiones. Es requisito que el cliente cree una cuenta corriente, con un límite no menor de 500.00 pesos, y de la cual puede prescindir de su estado de cuenta correspondiente.

“En esencia, nos hemos convencido de que hay herramientas que, si se emplean con sutilidad e inteligencia en la conversación con el cliente, pueden entusiasmarlo las bondades y decidir acogerse a un crédito”, resume Daniel.

Buscar y convencer al cliente potencial

Otra de las causas que los trabajadores consideran positiva en la gestión de la sucursal de Campechuela, en relación con los créditos a los TCP, es la agilidad con la cual son atendidos en cada trámite, desde la

explicación inicial, cuando exploran sobre las posibilidades y ventajas de los créditos, hasta la prioridad que tienen al momento de liquidar las mensualidades.

Sin embargo, una de las acciones decisivas para el éxito de la gestión de la sucursal fue el acercamiento a algunas figuras del trabajo no estatal que, por la estabilidad de sus negocios y la suma de sus ingresos, ofrecerían buenos dividendos al banco.

“En el caso de los productores vendedores de calzado, fuimos nosotros quienes salimos a persuadirlos con la posibilidad de que sacaran un crédito para mejorar su actividad”, asevera Daniel.

“Tienen ingresos significativos, y otorgarles créditos era muy ventajoso para el banco porque, cuando son negocios estables, tenemos menos dificultades para recuperar el dinero prestado. Conversamos con ellos y tuvieron una reacción positiva, pues desconocían todas las potencialidades reales de la nueva política.

“Les explicamos para qué se usa el crédito, sus modalidades, cómo podían con él reparar el local y hasta comprar máquinas herramientas, instrumentos y otros insumos necesarios en su actividad.

“Terminaron por acceder y adquirieron de inmediato unas máquinas especiales para dobladillar y coser calzado, que les humanizó el trabajo y les multiplicó el resultado. También compraron hormas y otros componentes útiles”.

Hoy son deudores muy disciplinados y manifiestan satisfacción con la posibilidad ofrecida por el banco.

Otro ejemplo, muy cerca de la sucursal, lo es René Gil, un joven elaborador y expendedor de alimentos ligeros, quien inconforme con el espacio reducido y la presentación de su local, accedió a un crédito para ampliar y remodelar la pequeña cafetería, hoy en evidente ejecución constructiva.

“La considero una opción ventajosa, porque permite acceder rápidamente a un monto de dinero del cual no siempre se dispone en su totalidad. Además, tienes la garantía de que lo presta una entidad bancaria estatal, sin los riesgos que muchas veces se corren, cuando este tipo de cosas se hacen ‘de palabras’ y entre personas naturales”, argumenta Gil.

De toda la rutina en el seguimiento de los TCP acogidos a créditos, Daniel destaca que algo sagrado es el control y la verificación del destino del dinero. “Si es para una nevera, o un horno, o una máquina herramienta, allá vamos nosotros a comprobarlo. Eso es ley, y hasta ahora en Campechuela ha habido total disciplina con eso”.

Reservas por aprovechar

Además del buen trabajo, de la dinámica con que los trabajadores de la Sucursal 7641 implementaron la nueva política que hoy los coloca a la vanguardia del país en el otorgamiento de créditos a TCP, también están conscientes de algunas reservas que, de instrumentarse mejor, podrían multiplicar los resultados de la modalidad crediticia.

Coinciden en que, conjuntamente con la falta de información, hay otras condiciones objetivas que limitan el desenvolvimiento de la actividad, como el uso de la chequera y el acceso a un mercado mayorista.

“Cada cuentapropista dispone de una chequera para pagarles a sus proveedores, sean frutas, viandas, materias primas en sentido general; pero por las características de los negocios, que generalmente son pequeños, no es regular el uso del cheque. Como son compras menores, casi siempre prefieren pagarla en efectivo, muchas veces por exigencia de los vendedores”, refiere Cerviño.

“Nosotros dimos un breve seminario a los cuentapropistas del municipio, y aquí les explicamos las bondades del uso de la chequera. Sabemos que esto cambiará con la apertura de las tiendas mayoristas, pero es algo que no acaba de cuajar. Por ahora, la mayoría de las relaciones establecidas son entre particulares, y entre ellos el efectivo es una manera de tener el dinero de inmediato, sin el banco por medio.

“Otra cosa es la inmovilidad de la cuenta corriente. Varía muy poco el saldo, y esa es nuestra garantía por

si un día falla el pago del deudor. Supuestamente, deben depositar allí la mayoría de sus ingresos, pero eso no es lo que está pasando.

“A tenor de esta tendencia, consideramos un inconveniente que haya un mínimo de 500 pesos sobre el cual ni nosotros podemos operar, digamos, ante una dificultad a la hora de cobrar la amortización mensual y las comisiones, en caso de que el cuentapropista no concorra por enfermedad, o porque esté de viaje, o cualquier otra causa.

“Ninguno de los TCP tiene una mensualidad mayor a este monto. La máxima definida ronda los 300 pesos, y muy bien pudiera deducirse de esta cuenta, cuando algo impida al TCP ir a depositar. El mes siguiente restablecerá el monto que descontamos y ya está.

“Además, creemos que pueden definirse mecanismos para exigir al TCP que incorpore ingresos periódicamente a su cuenta, pues esta es la garantía nuestra de recuperar el dinero cuando existan problemas”.

Sobre las condiciones de la sucursal, es preciso señalar que, debido a las nuevas políticas, el banco incrementó mucho su operatividad y, por consiguiente, aumentó la afluencia de los clientes al banco, así como su tiempo de permanencia aquí.

“A fin de atenuar el molesto fenómeno de las colas y la espera, en el caso de los TCP, se tomó la decisión de priorizarlos en la entrada, sobre todo a finales de mes, cuando acuden a depositar las mensualidades.

“Debemos tener en cuenta que ellos atienden su negocio precisamente estando allí, y venir acá a demorar una y hasta dos horas, es un elemento que pudiera frenar su voluntad de acogerse a un crédito”, apunta el gerente comercial.

Por un mayor y mejor servicio

Como tradicionalmente pasa con las nuevas propuestas, algo de resistencia ha generado en el creciente sector no estatal la posibilidad de acceder a créditos bancarios, una apertura que de manera general todavía no cala hondo en la mentalidad y en el actuar económico del cubano como persona natural.

Esta verdad también está identificada en la Sucursal 7641, y a fin de responder en consecuencia, ya diseñan una estrategia más personalizada, dirigida directamente a ampliar este servicio.

“Creo que estamos en condiciones de iniciar un diagnóstico del potencial de clientes en el municipio y de ir a explicarles personalmente las posibilidades que tienen. Hasta el momento, hemos pretendido hacerlo mediante reuniones, pero no participan nunca todos los cuentapropistas”, afirma Yoendris Álvarez Aguilar, gerente contable.

“Nos falta a los bancarios la promoción de este servicio a todos los niveles territoriales, y es posible hacerlo si usamos con inteligencia el espacio en los medios de difusión masiva y concretamos otras acciones menores como la distribución de pequeños impresos.

“Pienso que, como banco, podríamos empezar por definir bien los sectores en los cuales nos interesaría más invertir, y a partir de esa base hacer divulgación; y si Daniel como gestor puede identificar los negocios más grandes, tal vez así enfocaría mejor el trabajo de persuasión.

“Por lo general, esperamos que los TCP se acerquen a nosotros, pero nosotros pudiéramos muy bien acercarnos a ellos, buscar ese cliente potencial y atraerlo con nuestras propuestas”.

Periodista del diario Granma

[Inicio](#)

Una sucursal más cerca de los cuentapropistas

Por: [José Jasán Nieves](#) y colaboración de la Lic. Leidy González Mederos

Cuando en 2012 Belkis y varios colegas conocieron de los nuevos créditos para trabajadores por cuenta propia, vieron en el Banco Popular de Ahorro una posible fuente del dinero que necesitaban para climatizar su restaurante "Bahía", en la calle Campomanes de la capital provincial de Cienfuegos.



"Lo pagamos en un año; volvimos a solicitarlo porque vimos que nos fue útil y pudimos remodelar el salón. Estamos en tiempo con el pago de este crédito y, cuando terminemos, vamos a pedir otro", cuenta Belkis, en un momento de pausa previo a las ventas del almuerzo. Ella es una de los clientes que han acudido hasta la Sucursal 4822 del BPA, ubicada en el Boulevard de la Perla del Sur. Esta oficina bancaria aparece como la de mejor correlación en el país entre cantidad de habitantes, número de trabajadores no estatales inscritos y financiamientos concertados.

De acuerdo con Yoanna Couto Pérez, su directora, desde la aprobación de la Nueva Política Bancaria la institución puede entregar financiamientos para inversiones en negocios ya estructurados y también capital de trabajo, por ejemplo, para la adquisición de materias primas.

Ante la avalancha de nuevos servicios, dentro de los cuales sumaron esta facilidad crediticia, en la sucursal perlasureña decidieron encargar a una trabajadora específica para estos asuntos, cuenta Yoanna. Luego de casi dos años, la medida permite brindar un servicio más especializado.

Ese rostro visible es Marieslys Castillo Pereira, gestora comercial, con varios años de experiencia en la banca de negocios y los servicios a entidades estatales; una práctica que le ayudó a incorporar los nuevos procedimientos sin muchas dificultades.

"Aquí hemos prestado dinero para comprar un coche y un caballo, climatizar un restaurante, adquirir yeso para elaborar artesanías, entre otros destinos", cuenta Marieslys, quien revela que el mínimo otorgado ha sido de 7 000 CUP y el máximo, 20 000.

"Pero no hay límites", apunta Arturo Luis Díaz Jordán, jefe del Departamento de Banca de Negocios en la Dirección Provincial del BPA. "El cliente puede pedir lo que crea que necesite. Nosotros hacemos un cálculo de capacidad, siempre teniendo en cuenta que el límite mínimo es de tres mil CUP", explica.

Luego de analizar la documentación y el funcionamiento de su negocio –acota Jordán–, el Comité de Créditos determina la cifra hasta dónde puede llegar el prestatario, según las garantías. "El cobro depende del propio negocio, de hasta dónde pueda llegar en la rentabilidad y de cuántos gastos puede minimizar", señala.

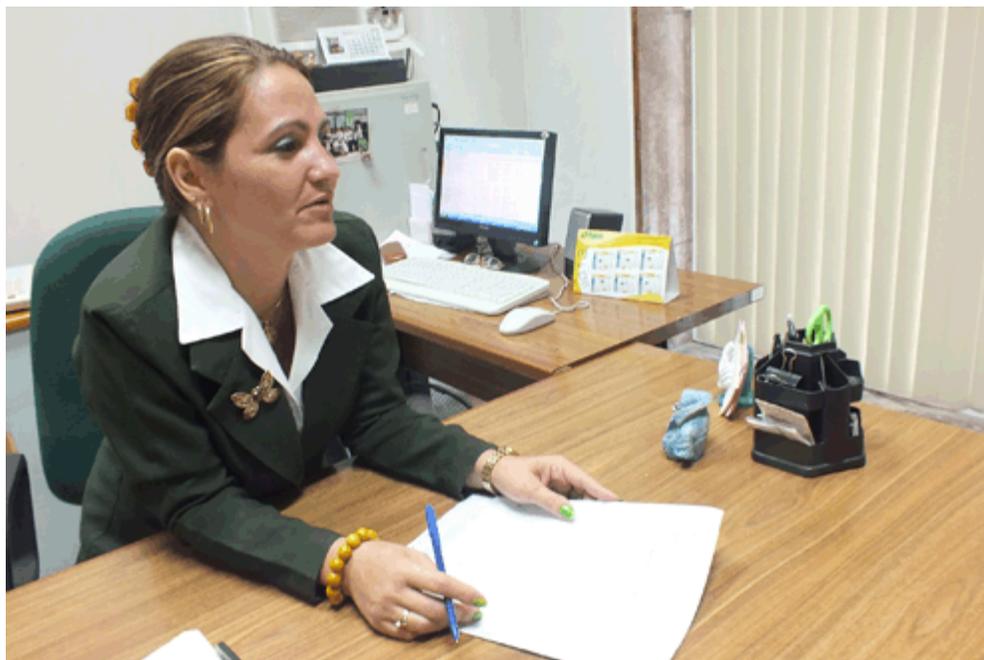
En proporción a la cantidad de habitantes y de trabajadores por cuenta propia inscritos, la sucursal del Boulevard cienfueguero es en el país la que mejor resultado muestra... pero suman apenas 12 financiamientos y 37 cuentas corrientes.

¿Por qué tan bajo número? Diversos criterios afloran como respuesta.

“Pudiera estar fallando la divulgación del servicio y también influye el temor a lo desconocido en ambas partes”, considera la directora Yoanna, para quien urge influir más en los trabajadores bancarios, en aras de que incentiven y consigan un mayor número de clientes.

“Es evidente que la calidad total de nuestro servicio constituye todavía una deuda”, subraya Arturo, quien ha visto crecer el número de gestiones con el banco, pero mantenerse casi idénticas las estructuras, salvo en escasos aumentos de trabajadores o medios informáticos.

“En la capital provincial creamos un área independiente para manejar los créditos de las tres sucursales, como una manera de descongestionarlas. Pero salta a la vista que necesitamos crecer mucho más”, agrega.



Para Marieslys no todo el que se acerca reúne los requisitos para poder solicitar un financiamiento. “Recién comienzan un negocio y no tienen cómo demostrar ingresos, razón por la cual se hace un análisis profundo, y define su aprobación nuestro Comité de Crédito para certificar su confiabilidad y poder entregarles el dinero, que es nuestra intención final”, apunta.

A Belkis la existencia de un garante con alta capacidad de respuesta y los créditos de su negocio le han dado confianza para reponer con prontitud el dinero y optar por seguir aprovechando la opción crediticia.

“Esta es una iniciativa valiosa por donde quiera que la miremos, porque podemos resolver nuestro problema, y el banco gana también”, concluye, apremiada, a punto de recibir al primer comensal de la jornada.

Periodista.

[Inicio](#)

[Sumario](#)

Petróleo y su impacto en la economía

[Por: Lic. Isabel Colomer de la Rosa*](#)

El petróleo es la fuente energética más importante hasta el día de hoy. Casi todos los procesos productivos, al igual que la producción de energía eléctrica, los alimentos y el transporte mundial dependen del petróleo. De él se extrae una gama casi infinita de productos derivados que le convierten en uno de los componentes más importantes del desarrollo económico y social en todo el mundo. De hecho, el petróleo es considerado por la mayoría de los analistas como la moneda estándar del mundo. No hay otro producto más comercializado que el petróleo. Es un bien que cada vez será más disputado, según se vayan agotando las reservas, sin que se disponga de otras fuentes energéticas que puedan cumplir el mismo papel, y a precios razonablemente equiparables.

Desde hace años se están promoviendo mecanismos de control para el petróleo. Las potencias occidentales han intervenido en los países con recursos petroleros, propiciando gobiernos afines u obedientes y desestabilizando los que no lo eran. También han logrado concesiones y han pugnado por dominar las redes de comercialización y distribución, e incluso, han intervenido militarmente cuando sus intereses han estado en riesgo. El "petróleo y la energía" tienen poder y ejercen la supremacía en todos los contextos económicos. En toda su historia el petróleo ha seguido una tendencia alcista que lo ha convertido en una fiera aniquiladora del hombre, producida por el mismo hombre.

El precio del crudo –que se cotiza en dólares USD por barril (1barril=159lt)– es un referente en el sistema energético mundial; sus variaciones afectan al resto de los mercados energéticos, forman parte vital de los mercados financieros, específicamente en el de derivados, incidiendo sus variaciones en casi la totalidad del resto de los sectores.

Existen dos tipos de petróleo principales de referencia para fijar los precios de venta y negociar en el mercado financiero. Estos son el West Texas Intermediate, crudo ligero y dulce de EE.UU. que fundamentalmente se negocia en New York Merchantile Exchange, sirviendo de referencia a los mercados de derivados de EE.UU. y el Brent del Mar del Norte, negociado en la International Petroleum Exchange y como referente también de derivados, pero de Europa y Asia.

También es importante destacar el petróleo ofertado por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), cártel que hasta el momento ha representado un 40% de la oferta mundial de petróleo (ahora el 35%) y posee cerca del 70% de las reservas mundiales de petróleo natural o convencional del globo terrestre. Surgió en los años 60 para proteger a los países monoprodutores de petróleo contra los altos precios impuestos por la especulación de las grandes compañías petroleras, principalmente de EE.UU., y para tratar de equilibrar la oferta y demanda mundial de este hidrocarburo, logrando precios razonables. Por ende, no llevan a cabo la especulación. Los países que lo integran son Argelia, Libia, Nigeria, Indonesia, Irán, Irak, Kuwait, Qatar, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, y también están incluidos Venezuela y Ecuador.

Sin embargo, hay dos factores básicos que determinan el precio del barril de petróleo en el mercado: las leyes de oferta y demanda y la incertidumbre.

La oferta depende de:

1. Las reservas existentes.
2. Los costos de extracción en cada yacimiento (hoy más difíciles de extraer, principalmente de aguas profundas o rocas pizarras o de esquisto).
3. La tecnología existente.
4. El grado de confabulación de los distintos oferentes. En este punto se destaca Arabia Saudita, que en ocasiones ha producido y vendido más de su cuota establecida por la OPEP para bajar más el precio del petróleo y favorecer la alicaída economía de EE.UU. (todavía el mercado laboral e inmobiliario no se

repone totalmente), algo que ha sido reclamado en ocasiones a la organización por Rafael Ramírez, ministro de Petróleo y Energía de Venezuela.

La demanda, a su vez, depende de:

1. La cantidad de consumidores.
2. La renta y la riqueza mundial y su distribución.
3. La tecnología existente y, en particular, las alternativas para el suministro energético (perforación en el mar y para petróleo no convencional por fracturamiento hidráulico más caro).
4. El clima.
5. El sistema impositivo en los distintos países.

La incertidumbre tiene que ver con el sentimiento del mercado ante las condiciones de la economía global, las crisis, las recesiones, los eventos geopolíticos, así como también con la actuación, las medidas económicas, la política fiscal, la aprobación de tratados, etc., en los países o regiones, incluso, con la propia oferta y demanda, lo que conlleva la especulación, el peor de los males que dispara los precios del petróleo.

Hay una serie de factores cambiantes y muy dinámicos que inciden en el comportamiento del mercado petrolero y que interactúan día a día: eventos políticos, factores climáticos, comportamiento de los indicadores económicos de distintos países, manejo de los fondos petroleros e interacciones que se dan entre los productores, consumidores y empresas petroleras.

En dependencia de los cambios de esos factores y parámetros (reservas petroleras, reservas estratégicas, cesta de la OPEP, demanda y oferta, comportamiento económico de los países, precios spot o a futuro), los precios del petróleo asumen determinada cotización en el mercado.

Cada uno de los actores en el complejo mercado petrolero (compañías, transnacionales, exportadores, importadores, traders, especuladores, etc.) traza planes y estrategias de acuerdo con los vaivenes de la economía mundial y de los factores climáticos, así como de las relaciones políticas intergubernamentales y comerciales entre los estados y las compañías transnacionales, entre otras.

Por eso, para su comprensión, los analistas hacen una observación y análisis del entorno del sistema petrolero internacional en un contexto temporal determinado, diario, mensual, trimestral, y a partir de ahí lanzan sus pronósticos a largo plazo, sobre la base de precios promedios. Por lo general, se utiliza el Brent para estos análisis, ya que el WTI está politizado y bastante manejado por EE.UU., al mediatizar muchos de sus datos económicos.

Ahora bien, las inversiones en fondos petroleros son seguras y dan mucho dinero, se realizan sobre productos que se utilizarán en la economía de la mayoría de los países, cualquiera que sea su desarrollo. Además, la tendencia de los precios del petróleo parece ir, inevitablemente, al alza, al igual que el valor de las acciones relacionadas con esta materia. Y como factor importantísimo, este es un recurso natural agotable, por lo que indefectiblemente hará que su precio siga al alza.

Por ejemplo, durante 2012 se reportó un incremento del 0,84% en el Brent, marcador de tendencia en mercados europeos, que pasó de promediar US\$110,80 en 2011 a US\$111,65 en 2012.

Por su parte, West Texas Intermediate (WTI) de Estados Unidos obtuvo un decrecimiento del 0,86%, al cerrar 2012 con una media de US\$94,27 por barril, frente a los US\$95,12 del año anterior. Pero esto fue manipulado por el Gobierno de EE.UU. para ayudar a abaratar los precios de la gasolina en el país y favorecer una economía alicaída.

Por su parte, el indicador de la OPEP también cerró ese año con un aumento del 2,05%, al presentar una media de US\$109,55 por barril, frente a los US\$107,46 de 2011.

A manera de interés, el crudo venezolano obtuvo un precio promedio en los mercados internacionales de US\$103,46 por barril, lo que representó un incremento del 2,45% respecto a los US\$101,6 por barril que alcanzó en 2011. De acuerdo con cifras preliminares publicadas por el Ministerio de Petróleo y Minería, en

el primer trimestre el barril venezolano se cotizó en promedio de US\$111,99 (el mayor del año). El pico más alto se registró en marzo, cuando alcanzó los US\$116,46. En el segundo trimestre el oro negro venezolano tuvo una media de US\$103,47 por barril. Para el tercer trimestre promedió los US\$98,97 por barril, mientras que durante el transcurso del último trimestre se ubicó en US\$98,27. Venezuela posee las reservas certificadas de crudo más altas del planeta (297 500 millones de barriles) y produce diariamente unos 2,9 millones de barriles, de los cuales exporta 2,5 millones.

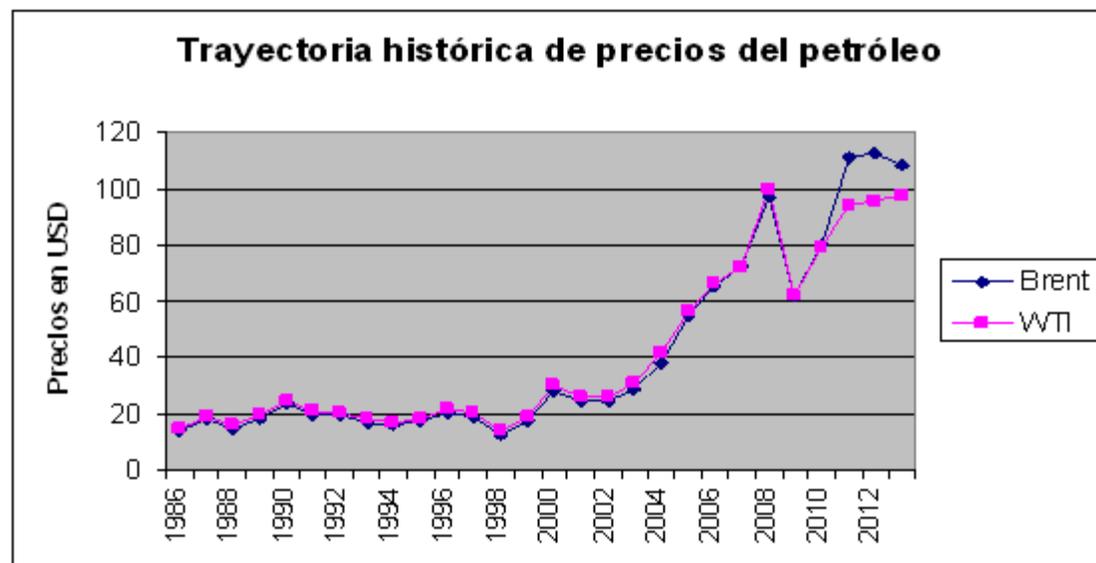
Los precios no aumentan vertiginosamente como antes

Con la caída relativa en la demanda de crudo –por el debilitamiento de las grandes economías– y con el frenazo en el consumo interno, los precios ya no aumentan a la velocidad vertiginosa del pasado. En los últimos dos años, una vez superada la recesión a nivel mundial, los indicadores apuntaban a un rebote del comercio global. Pero la recaída de la Eurozona, el anémico crecimiento de la economía estadounidense y la ralentización de la locomotora china vuelven a lastrar las exportaciones mundiales.

En este contexto, el comercio exterior ha sido el principal canal por el cual la debilidad de la economía mundial ha influido en el desempeño económico de América Latina y el Caribe, y ha habido una tendencia a la disminución de los precios de la mayoría de los principales bienes básicos de exportación de la región y un marcado enfriamiento de la demanda externa, sobre todo de Europa y Asia; así también se ha comportado para el petróleo.

No obstante, a pesar de sus altas y bajas, este hidrocarburo ha mantenido una tendencia al alza a través de los años, como lo apreciamos en el Gráfico 1.

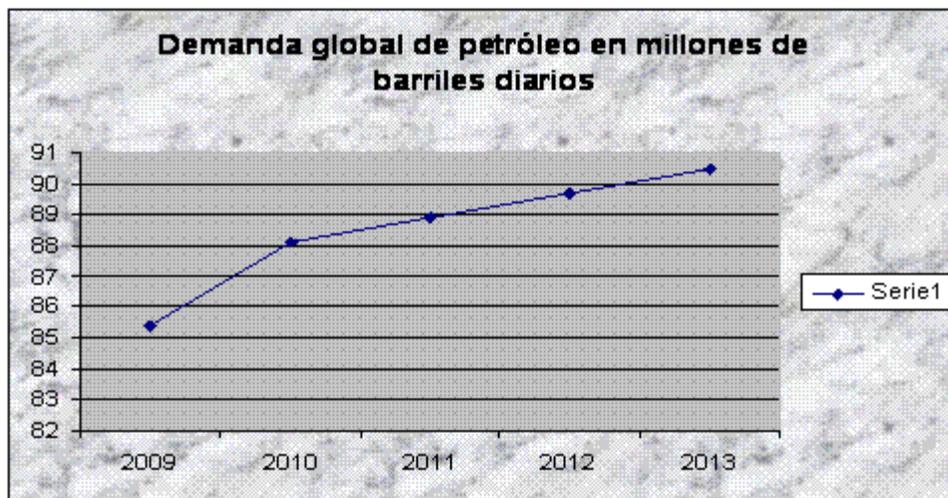
Gráfico 1



Base de Datos del especialista.

Según valores tomados de la propia AIE, la demanda global de petróleo sería como se muestra en el Gráfico 2.

Gráfico 2



Según datos de principios de septiembre de la Agencia Internacional de Energía (AIE), la demanda global del petróleo se espera que se acelere en 2014 a 1,1 mb/d, en comparación con la de 0,9 mb/d en este 2013. No obstante, el crecimiento de la demanda para 2014 se redujo en 0,1 mb/d, debido a los pronósticos de que decrezca el PIB mundial, según el FMI, y de que para 2013 la demanda casi no varíe. Se calcula que la oferta mundial aumentó en 575 kb/d en julio hasta 91,85 mb/d, principalmente por la producción de países no pertenecientes a la OPEP.

No obstante, Norteamérica (EE.UU., principal consumidor de petróleo en el mundo) con su estrategia de independencia energética y su producción de petróleo no convencional al alza, espera elevar la oferta de países no miembros de la OPEP hasta 55, 4 mb/d para finales de 2013.

Según datos de julio, la oferta de petróleo OPEP se redujo en 165 kb/d hasta 30,41 mb/d, por problemas en la producción de Libia e Irak, a pesar de que Arabia Saudita aumentó la producción. La AIE pronostica que la OPEP finalice 2013 con una oferta de 30 mb/d.

La AIE espera que de aquí a 2015 EE.UU. supere a Rusia como el productor más grande de gas del mundo y se convierta en "prácticamente autosuficiente" ante sus necesidades de energía para 2035.

El aumento de la producción estadounidense implicaría que la dependencia mundial de petróleo de países productores tradicionales en Medio Oriente –que forman la mayoría de la OPEP– terminará pronto. Fundamentalmente, el proyecto del oleoducto de Keystone XL hará que la producción estadounidense aumente a ritmo de 3,9 millones de barriles diarios entre 2012 y 2018, lo cual cuenta con 2/3 del crecimiento pronosticado para la producción tradicional fuera de la OPEP, según la AIE.

Entretanto, la demanda global de petróleo subirá un 8% y será satisfecha principalmente por suministros ajenos a la OPEP.

La AIE aún espera que la capacidad de producción de los miembros de la OPEP en el Medio Oriente continúe creciendo durante los próximos 5 años, pero más lentamente. Se supone que la capacidad de la OPEP, un 35% a nivel global, aumente en 1,75 millones de barriles, para llegar a 36,75 millones en 2018, unos 750 000 barriles menos que lo predicho en el pronóstico de la AIE en 2012.

La AIE menciona la "creciente inseguridad en África del Norte y África subsahariana" como la razón clave para la desaceleración.

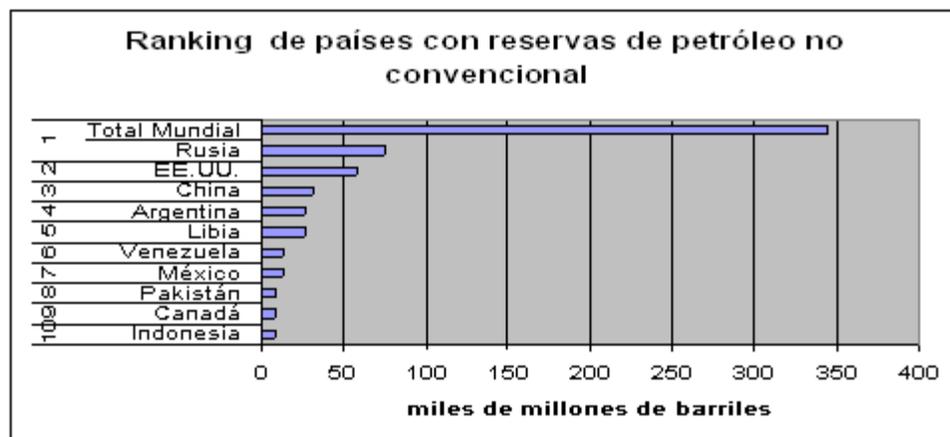
El abrupto incremento en la producción petrolera estadounidense se debe mayormente al petróleo de esquisto, un producto que muchos consideran el salvador del mercado energético del país. La fracturación hidráulica, el proceso de inyectar agua a presión en la roca de esquisto para liberar el petróleo o gas que contiene, se ha generalizado en EE.UU.

Todo lo relacionado con la independencia energética de EE.UU. afectaría el negocio petrolero, lo cual sería

un tema a estudiar en otro trabajo.

Observemos el siguiente gráfico tomado de los datos de la AIE.

Gráfico 3



Es cierto que el aumento de la producción de petróleo norteamericano ha incidido en evitar que los precios de este producto se disparen este año. Pero la situación geopolítica, específicamente en el Medio Oriente, es la que ha sido preponderante cuando el petróleo ha marcado por arriba de los 100 USD. Un ejemplo esclarecedor es el alza del precio en la semana en que el presidente Obama expresó la primera idea de un ataque contra Siria. Los fondos de cobertura elevaron las apuestas alcistas al petróleo por primera vez en cinco semanas, ante la especulación de que Estados Unidos atacará a Siria.

Las firmas administradoras de dinero aumentaron las posiciones largas netas (sobrecompradas) en crudo West Texas Intermediate (WTI), apostando a que los precios subirán un 4,9%, según los futuros y opciones sumados en los últimos siete días al 27 de agosto, según el informe Compromiso de los Operadores, del 30 de agosto, de la Comisión de Comercio en Futuros sobre Mercancía de los Estados Unidos (CFTC). El WTI, petróleo referencial de Estados Unidos, escaló la semana del 26 al 30 de agosto al nivel más alto en dos años.

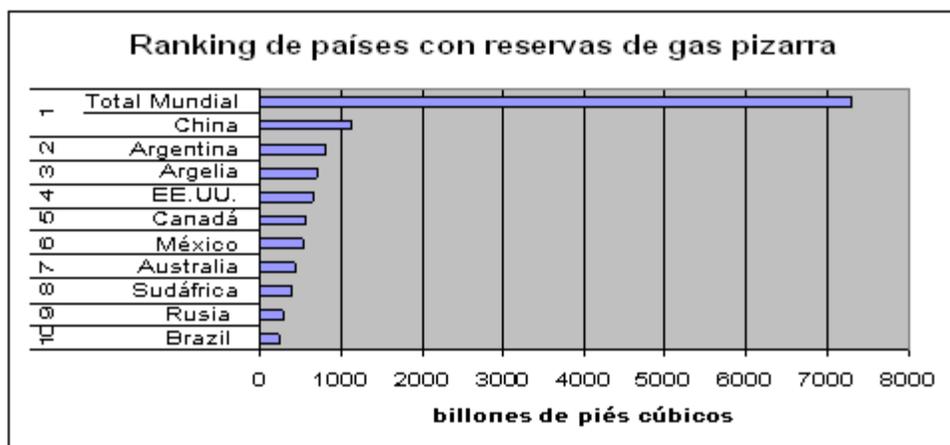
“Se compra en cuanto suenan los tambores de guerra, y se vende al primer disparo”, dijo Bill O’Grady, estratega jefe de Mercado de Confluence Investment Management en St. Louis, que administra US\$1 600 millones.

El WTI subió hasta US\$109,01 por barril en la Bolsa Mercantil de Nueva York (NYME por la sigla en inglés), en la semana que cubrió el informe.

No obstante, cuidado. Hay que destacar que a los norteamericanos –principales consumidores de energía del planeta– les interesa controlar Siria porque este país cuenta con las mayores reservas de gas natural del mundo, y le quieren utilizar el gas como fuente principal de energía, a precios baratos, para poder prescindir del petróleo. Esto daría pie a lo que muchos expertos latinoamericanos llaman ya la “Guerra del Gas” y vaticinan una nueva era del gas, no así del petróleo, tema que se puede abordar en otro trabajo.

Observemos el siguiente gráfico:

Gráfico 4



Con los años, el petróleo sigue al alza: Según los teóricos del desacople, este producto se desentiende cada vez más del dólar, siendo inversamente proporcionales, ya que un alza del petróleo trae como consecuencia una depreciación del USD, y viceversa. Por el contrario, su alza generalmente trae consigo aumentos en los índices bursátiles.

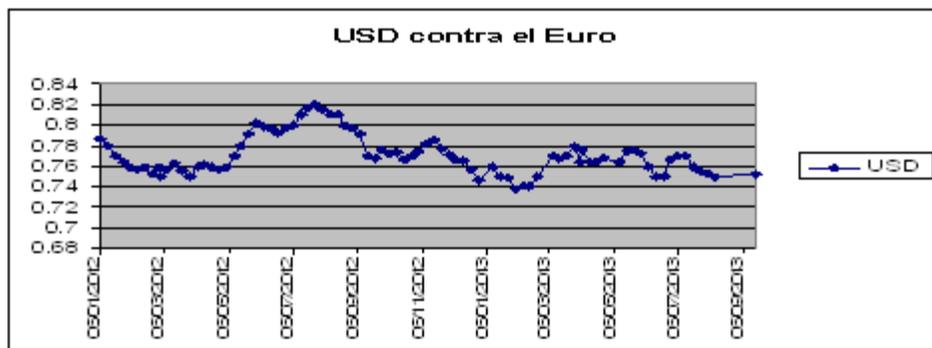
Veamos cómo se ha comportado el USD contra el euro durante 2012 hasta 2013: Sacando el coeficiente de correlación para 2012 y 2013 entre el valor del USD y del Brent, sigue dando $-0,6$, aunque en el primer semestre de 2013 era de $-0,7$ y se sigue acercando a -1 . Incluso, analizando el índice dólar desde su creación, al menos desde que el euro hizo su entrada en el año 2000, jamás ha logrado su valor 100 de base inicial. En el largo plazo, un análisis estadístico nos dice que varias variables en la industria petrolera indican que un dólar débil afecta la oferta, reduciendo la producción, independientemente de que el petróleo sea propio o producido por compañías nacionales o internacionales.

Un dólar débil también afecta la demanda incrementando el consumo. Asimismo, los altos precios del petróleo son resultado de un decrecimiento en la oferta y de un aumento en la demanda. Un dólar más bajo también reduce el poder adquisitivo de los exportadores de este producto. Si sus precios nominales permanecen constantes, aunque el dólar baje, el ingreso real de los países productores de petróleo disminuye, dando como resultado una menor inversión en capacidad adicional y mantenimiento. Lo mismo sucede en el caso de las compañías petroleras. Como consecuencia, los precios del petróleo aumentan.

El USD está depreciado, y los alivios monetarios de la FED, entre otros factores, lo han depreciado más, razón por la cual desde hace tiempo los traders han pensado negociar el petróleo en otras monedas. De hecho, Rusia y China lo han planteado desde 2012, al igual que otras naciones del Medio Oriente y Asia, facilitando el intercambio regional. Desde luego, eliminar la hegemonía del USD provocaría una crisis global del sistema financiero, tal y como está estructurado. El sistema financiero especulativo internacional está "dolarizado"; las bolsas y los mercados internacionales del dinero operan mayoritariamente con USD, a través de acciones y bonos a escala global por los grandes bancos y fondos de inversión que tienen su central operativa en Wall Street. Su caída significaría el fin del patrón dólar y generaría una mundialización de la crisis, en la cual ningún Estado capitalista podría sobrevivir.

Para deshacer el reinado del dólar habría que reformular y rediseñar un nuevo orden económico y financiero internacional. Si China, Japón, India, Rusia, Tailandia y Corea del Sur (mayores tenedores de reservas en dólares) resolvieran desprenderse de la divisa estadounidense, el mundo se llenaría de papeles norteamericanos sin respaldo (el producto de la especulación financiera y la deuda USA por casi un PIB mundial), estallarían una recesión mundial proyectada desde EE.UU. y el dólar colapsaría junto con el comercio exterior, el sistema financiero y el sistema económico productivo, tanto de los países centrales como de los periféricos y emergentes. Por tanto, hay que pensar en ir fortaleciendo las monedas regionales, y hace falta imperiosamente una moneda regional latinoamericana para contrarrestar más eficientemente los efectos adversos de la economía mundial y de una depreciación del dólar a largo plazo, y utilizar en la región otras monedas que pudiesen tener un papel protagónico en el comercio de América Latina.

Gráfico 5



América Latina y el Caribe

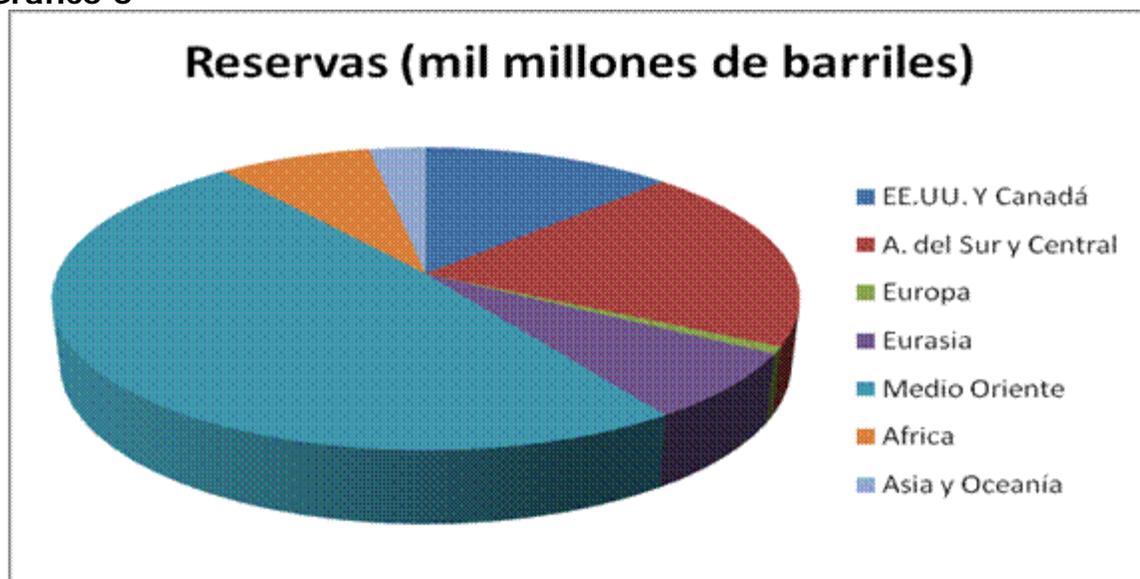
El alza del precio del petróleo acaba afectando la inflación de todas las economías, ya que el crudo y sus derivados tienen un peso muy importante en la cesta de productos y servicios básicos que componen la inflación: los precios de los alimentos, energéticos y medicinas, todos afectados de una forma u otra por el encarecimiento del crudo.

Los precios del petróleo relativamente altos en 2012 y en lo que va de 2013 han permitido un desempeño favorable de los exportadores de hidrocarburos de la región, y algunos de ellos también contaron con cierto espacio fiscal para amortiguar transitoriamente los efectos negativos de una reducción de precios de estos productos. Sin embargo, si fracasan los procesos políticos dirigidos a resolver los problemas bancarios, financieros y fiscales en los países desarrollados, y se intensifica la desaceleración de China, que también pudiera combinarse con un alza aguda del precio del petróleo, empeoraría seriamente el panorama previsto, incluso, cuando hubiera cierta capacidad de respuesta contracíclica por parte de la mayoría de los países de la región. Las economías de América Latina se han visto afectadas debido a la venta de sus materias primas con un exceso de inversión extranjera, alza del crédito doméstico y de sus monedas, y falta de competitividad.

Reservas probadas de petróleo

Según datos de la AIE, del 1ro de septiembre de 2013, las reservas en el mundo son de 1 473,76097 x mil millones de barriles. Aunque varía en breves lapsos, es un aproximado que nos ayuda a entender los recursos con que cuenta América Latina.

Gráfico 6



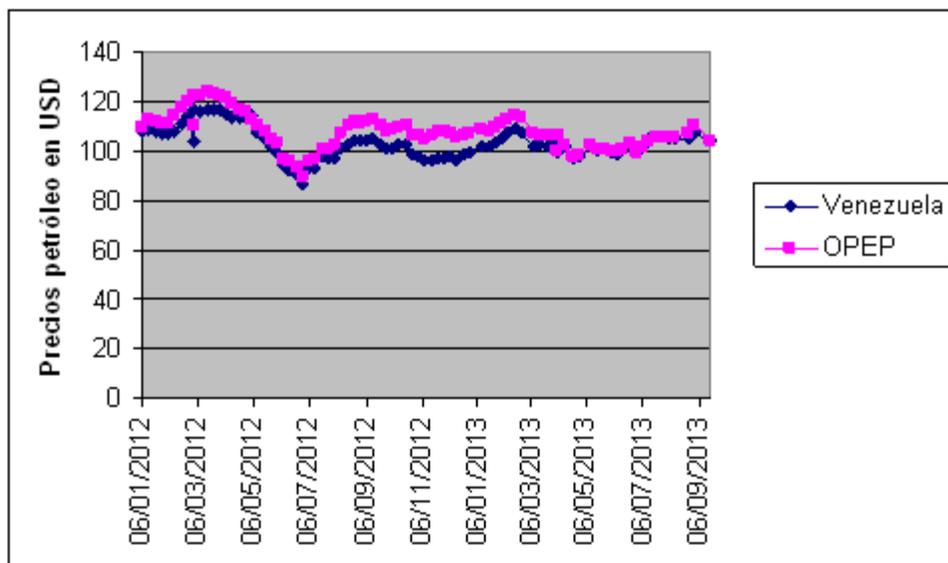
EE.UU. Y Canadá: 208,901

América del Sur y Central: 325,92957 (principalmente Venezuela con 297,57)

Europa: 12,01863
 Eurasia: 118,886
 Medio Oriente: 802,15706 (principalmente Arabia Saudita con 267,91)
 África: 127,58911
 Asia y Oceanía: 47,22352

La OPEP y la AIE reconocen a Venezuela con 297, 571 mil millones de barriles y Arabia Saudita con 264 516 millones. O sea, Venezuela tiene las mayores reservas de petróleo del planeta; sin embargo, en su mayoría son ociosas, pues al pertenecer a la OPEP, tiene topes para la venta. El Gráfico 7 muestra que los valores del petróleo de Venezuela y el de la OPEP van en sintonía.

Gráfico 7



Si sumamos las reservas de petróleo convencional de América Latina, encontramos que la cantidad no es despreciable, constituye un 20% del total mundial. Teniendo en cuenta que el desarrollo de las reservas y venta de petróleo de pizarra o esquisto requiere una tecnología muy costosa por su difícil acceso, y que no se podrá prescindir tan rápido del petróleo convencional, a mi juicio, se podría crear una organización con todos los países de América Latina y Centroamérica, incluyendo a Venezuela y Ecuador, para la venta de petróleo hacia el resto del mundo y cotizarlo con una única moneda regional, lo cual no se descartaría hacerlo también con el gas en un futuro.

No es menos cierto que la producción de la región supone un 9,5% de la mundial debido a problemas de infraestructura, ya que gobiernos anteriores a los actuales, de corte popular, saquearon los recursos de los países de Latinoamérica para dar la mayor parte de sus ganancias a compañías extranjeras, sin importarles el desarrollo de sus industrias. Hoy se llevan a cabo acuerdos de producción compartida con compañías extranjeras, inversiones foráneas y se recibe crédito para mejorar dicha infraestructura con compañías que tienen su presencia en la región, como Chevron, Exxon, Total, Sinopec Group, CNOOC, Gazprom, Rosneft, etcétera.

Geopolítica de la seguridad energética en Latinoamérica

La extracción y comercialización de los recursos energéticos, particularmente de hidrocarburos como el petróleo y el gas natural, en la última década son factores esenciales de la geopolítica latinoamericana, no solo por el importante peso que ese sector tiene en la economía de los países productores, sino también porque se han venido utilizando como una herramienta de integración entre los países.

Con respecto al gas natural, las reservas de Iberoamérica son de 7,6 billones de m³ (5,5 de ellos en Venezuela), un 3,6% del total mundial, con una producción anual de 168 000 millones de m³ (5,1% del total mundial). El tránsito por gaseoductos es muy limitado, en concreto 13 300 millones de m³ que Bolivia exporta a Brasil y Argentina. Trinidad y Tobago proporciona por vía marítima 6 100 millones de m³ de gas

natural licuado (LNG) a Argentina y Chile, mientras que Venezuela reinyecta el 70% de su gas en los pozos petrolíferos más antiguos para mantener la producción.

Con relación a la aportación del sector energético a la economía, podemos citar el caso de Venezuela, que es el más significativo, donde el petróleo representa el 95% de los beneficios exportadores, el 40% del presupuesto nacional y el 12% del PIB. La subida del precio del barril por encima de los US\$100 le ha propiciado un crecimiento económico del 4,2%, y el gobierno bolivariano ha venido modificando las condiciones de explotación y la fiscalidad a las empresas extranjeras, para poder invertir en programas sociales y garantizar el suministro a otros pueblos hermanos latinoamericanos y del Caribe en condiciones menos ventajosas para adquirir recursos energéticos.

Es fundamental destacar el creciente peso de la energía en las relaciones de seguridad regionales. En el plano político, la línea divisoria se traza entre los sistemas de corte popular como los de Venezuela, Ecuador, Bolivia o Nicaragua, y los de corte liberal como los de México, Colombia, Perú o Chile. Brasil y Argentina oscilan entre ambos grupos.

Paradójicamente, existe una relación cuasisimbiótica entre Venezuela y Estados Unidos, ya que el petróleo pesado venezolano solo se puede procesar en las refinerías del sur de EE.UU., y Washington no puede cubrir por sí misma sus enormes necesidades de consumo interno, de casi 20 millones de barriles diarios.

Por otra parte, la transportación por vía marítima desde el Golfo Pérsico es larga y compleja; la proximidad de Venezuela facilita los suministros. Lo único que podría cambiar esa situación sería la explotación masiva de las arenas asfálticas de Canadá, lo cual pudiese cubrir la demanda estadounidense.

El hecho de que las reservas petroleras de México se vayan agotando reduce su peso en la geopolítica energética regional. Algo parecido ocurre con Argentina, ya que sus reservas de 2,5 millones de barriles solo aseguran 11 años adicionales de producción. Este país pasó de extraer en una década 800 000 barriles diarios a solo 600 000, para cubrir mínimamente su consumo interno, por lo que necesita futuras inversiones. No obstante, parece que la región de Vaca Muerta es un yacimiento con un futuro prometedor de petróleo en el que está trabajando Argentina.

En consecuencia, Venezuela y Brasil pasan a ser los actores clave de la energía regional. Brasil tiene menores reservas, pero mejor aprovechadas, ya que su producción de petróleo casi iguala el consumo interno y cubre un 25% de sus necesidades de transporte con etanol; también está creando plantas de regasificación para poder importar LNG y reducir su dependencia del gas boliviano.

En resumen, Latinoamérica dispone de recursos suficientes para ser energéticamente independiente, pero la fractura geopolítica de la región en dos bloques dificulta ese objetivo, a pesar de las iniciativas de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), que ha creado en su seno el Consejo Energético de Suramérica, impulsa un tratado energético regional y mantiene activado el Grupo de Expertos en Energía.

Tal vez si se entendiese la necesidad de unir las riquezas naturales y de negociar de forma independiente como bloque latinoamericano, se constituiría una unión fuerte, solidaria, tanto comercial como financiera y monetaria, sin necesidad de plegarse o de afiliarse a otros bloques económicos o potencias imperiales, ya que nuestro hábitat natural está dispuesto para eso. Es solo cuestión de darse cuenta y llevar a cabo esa idea.

*Especialista del Centro de Información Bancaria y Económica del Banco Central de Cuba

[Inicio](#)

[Sumario](#)

Procedimiento para el control de gestión basado en riesgos en la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín

* [Lic. Grisel Castro Alfonso, Lic. Yoania Calderón Martínez, Dra. María Teresa Gutiérrez Hernández y Lic. Mailén Hernández Jorge](#)

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se pronuncian por el desarrollo de nuevas formas de gestión no estatal, cuyo soporte financiero exige la introducción de modalidades de financiamiento que contribuyan a dar solución a las demandas de la población. Esto se revela como uno de los desafíos que enfrenta el sistema bancario cubano en la actualidad. La instrumentación de la nueva política crediticia –que da cumplimiento a los Lineamientos 2 y 10 y los comprendidos del 50 al 54– constituye un aporte significativo a la actualización del modelo económico nacional, en aras de posicionar el sistema bancario a tono con las exigencias, expectativas y creciente desarrollo del país.

Siguiendo esta idea, la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín ha valorado la necesidad de incentivar el nivel de actividad en el servicio financiero de créditos personales, de modo que en su cartera de préstamos crezca la proporción de ese tipo de financiamiento en relación con el mercado de clientes potenciales. Ello originaría un mayor aporte a la cuenta de resultados, así como estímulos al crecimiento de la economía territorial, derivados de la función movilizadora de dicho instrumento.

Con el fin de diagnosticar el estado actual del servicio de créditos personales, un grupo de especialistas identificó algunas relaciones entre varios obstáculos que limitan la efectividad de su gestión. La técnica utilizada para el diagnóstico se denomina Árbol de la Realidad Actual (ARA); su utilidad consiste en que permite focalizar y ordenar la actuación, porque tiende a establecer los problemas de fondo que afectan todo un sistema causal de síntomas. Al utilizar la lógica, con sus relaciones de necesidad, causalidad y generalidad para canalizar y comunicar la experiencia de los interesados en la mejora, el ARA detecta los problemas de fondo o causas raíces que restringen el desempeño organizacional, las cuales son pocas y son responsables del resto de los efectos indeseables observados. En el Cuadro 1 se enumeran las restricciones identificadas.

Cuadro 1. Restricciones que limitan la participación del servicio financiero de créditos personales dentro de la cartera de préstamos

1. Necesidad de revisar y reajustar el marco jurídico vigente que obstaculiza la aplicación de la nueva política.
2. Necesidad de adecuar y compatibilizar los diferentes sistemas contables informáticos de los bancos involucrados en este tipo de operaciones.
3. Escasa experiencia en la materia demanda la capacitación y recalificación del capital humano.
4. Aún no se ha definido la totalidad de las garantías exigibles, ni se han flexibilizado suficientemente los procedimientos para su aceptación.
5. El nivel actual de los salarios y de los precios de productos y servicios no subsidiados afecta la capacidad de pago de los clientes potenciales; en esa situación la operación suele considerarse poco atractiva.
6. Ausencia de una cultura crediticia. En la expectativa de los solicitantes está muy presente la experiencia reciente en la concesión de créditos sociales a bajos intereses y con extendidos períodos de amortización.
7. Nivel previo de endeudamiento de la población, ocasionado en buena medida por los créditos sociales.
8. Insuficiente utilización de todos los medios de comunicación y educación ciudadana.
9. Aún es incipiente la relevancia de la función del marketing en las instituciones bancarias.
10. Insuficiente red de sucursales en algunas ciudades limita la distribución de los

- productos bancarios.
11. Elevada concurrencia de solicitantes en algunas sucursales, obligándoles a largas estancias.
 12. Al operar las entidades estatales como centros de pago en otras instituciones bancarias, se provoca afectación en el servicio.
 13. Limitaciones organizativas y tecnológicas para compatibilizar sistemas y generalizar el uso de la tarjeta magnética u otros medios de pago modernos que contribuyan a disminuir el uso del efectivo.
 14. En el caso de los trabajadores estatales, la limitación de solicitar el crédito en la sucursal donde opera su centro de pago, afecta a los que no residen en la misma localidad.
 15. Las entidades de comercio no estaban preparadas para la aceptación de cheques.
 16. Necesidad de actualizar y revisar con mayor agilidad y permanentemente la estrategia para la implementación de la política, según lo indicado por los Lineamientos.
 17. El nivel de actividad en el servicio financiero de créditos personales es discreto en relación con el mercado de clientes potenciales.
 18. El sistema de supervisión y monitoreo de la gestión de riesgos en general, y del crédito personal en particular, puede ser objeto de acciones de mejora con vistas al control de gestión de los procesos.
 19. Déficit de financiamiento para nuevas inversiones en el sector bancario.
 20. Deficiencias en la calidad del servicio.
 21. Dificultades materiales impiden verificaciones *in situ* sobre los créditos concedidos.

Una vez determinadas las relaciones causa-efecto entre las restricciones, se procedió a seleccionar aquellas que se encontraban en la raíz del árbol construido, dividiéndose en externas e internas, según su naturaleza, tal y como se detalla a continuación:

Restricciones de carácter externo:

7. Nivel previo de endeudamiento de la población, ocasionado en buena medida por los créditos sociales.
5. El nivel actual de los salarios y de los precios de productos y servicios no subsidiados afecta la capacidad de pago de los clientes potenciales. En esa situación la operación suele considerarse poco atractiva.

Restricciones de carácter interno:

16. Necesidad de actualizar y revisar con mayor agilidad y permanentemente la estrategia para la implementación de la política, según lo indicado por los Lineamientos.
18. El sistema de supervisión y monitoreo de la gestión de riesgos en general, y del crédito personal en particular, puede ser objeto de acciones de mejora con vistas al control de gestión de los procesos.
19. Déficit de financiamiento para nuevas inversiones en el sector bancario.

Los problemas internos de fondo declarados se insertan entre los grandes objetivos del perfeccionamiento de la actividad bancaria, a tono con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido. La necesidad de actualizar y revisar la estrategia para la implementación de la política financiera, según lo indicado por los Lineamientos, es permanente y debe ir ganando en profundidad en la medida que avance, en paralelo, la implementación de las políticas macroeconómicas. El déficit de financiamiento para nuevas inversiones es común a varias ramas de la economía y se conocen sus causas. Por otra parte, el interés y la utilidad del tratamiento científico de la Limitación 18 (el sistema de supervisión y monitoreo de la gestión de riesgos en general y del crédito personal en particular, puede ser objeto de acciones de mejora con vistas al control de gestión de los procesos) son incuestionables por las siguientes razones:

1. Es una tradición a escala internacional que el negocio bancario se administre sobre la base de criterios funcionales altamente jerárquicos; el entorno regulatorio en que se ha desenvuelto como consecuencia de las crisis económicas tiende a reforzar dicho modo de operar. Sin embargo, proyectarse estratégicamente y evolucionar hacia formas de gestión más flexibles de cara a los mercados, se ha convertido en una condición de supervivencia, pues las expectativas de los clientes crecen con respecto a la calidad de los servicios en un sector donde la competencia cuenta; de ahí que no baste con regular en los manuales de instrucciones y procedimientos lo que ha de ejecutarse. Es preciso definir objetivos y estrategias, identificar los obstáculos o riesgos que impedirían su consecución, controlar la gestión y alinearla con las metas de la organización, implementando acciones correctivas a partir de la

comprensión sistémica de procesos que han de integrarse en una dinámica de excelencia.

2. El diseño de vías y métodos idóneos para gestionar los procesos, sus riesgos y la concepción del sistema de indicadores que permite controlar la gestión, depende en gran medida de la creatividad de especialistas, ejecutivos y académicos.

3. Es una exigencia de la Resolución 60 sobre el Control Interno y, sobre esta base, es objeto de revisión por parte de las instancias procedentes de la Contraloría General. Además, está dentro de los intereses prioritarios de los actores locales en los niveles político y gubernamental.

Razonamientos posteriores acerca del problema de la supervisión y el monitoreo condujeron a una formulación más precisa y orientadora para desarrollar la investigación: El enfoque funcional del control del servicio de créditos personales en BANDEC Holguín, al no seguir la lógica de la cadena de valor, es decir, la lógica de los procesos, ocasiona insuficiencias en la identificación, evaluación y prevención de los riesgos que potencialmente afectarían tanto la rentabilidad bancaria, como la satisfacción de las necesidades de los clientes u otros actores interesados en el estímulo de la actividad económica local. En el sistema de relaciones causa-efecto del Árbol de la Realidad Actual, este problema influye en una cantidad considerable de restricciones, en comparación con el resto de las causas raíces y es viable su solución en el corto plazo. Sin duda alguna, de lograrse algún avance en su solución, se reforzaría el papel protagónico de los trabajadores y ejecutivos bancarios en el proceso de toma de decisiones administrativas.

La respuesta al problema pasaba por el diseño de un procedimiento con enfoque de procesos, que permitiese gestionar los riesgos del servicio de créditos personales en las sucursales de BANDEC en Holguín, mediante un sistema de indicadores. Era de esperar que esta solución proporcionara información relevante para controlar las actividades y orientar las decisiones a la satisfacción tanto de clientes como de agentes locales, lo cual en alguna medida favorecería el logro de mejoras en los resultados de rentabilidad y un incremento de la demanda efectiva a escala territorial. Un enfoque sistematizado del control de gestión, modelado con la idea de que aquello que no se puede medir con precisión no se puede administrar adecuadamente (Porter, 1980), sin dudas influiría en la calidad y en el nivel de actividad del servicio financiero. El avance de la investigación se centró en la alineación estratégica de recursos y actividades con los objetivos de la organización, el análisis de los procesos y, posteriormente, la gestión de sus riesgos, lo cual aportó un conjunto de indicadores de utilidad, a los efectos de sugerir mejoras en la planeación estratégica institucional. En la Figura 1 se muestra la versión gráfica de la propuesta de procedimiento.

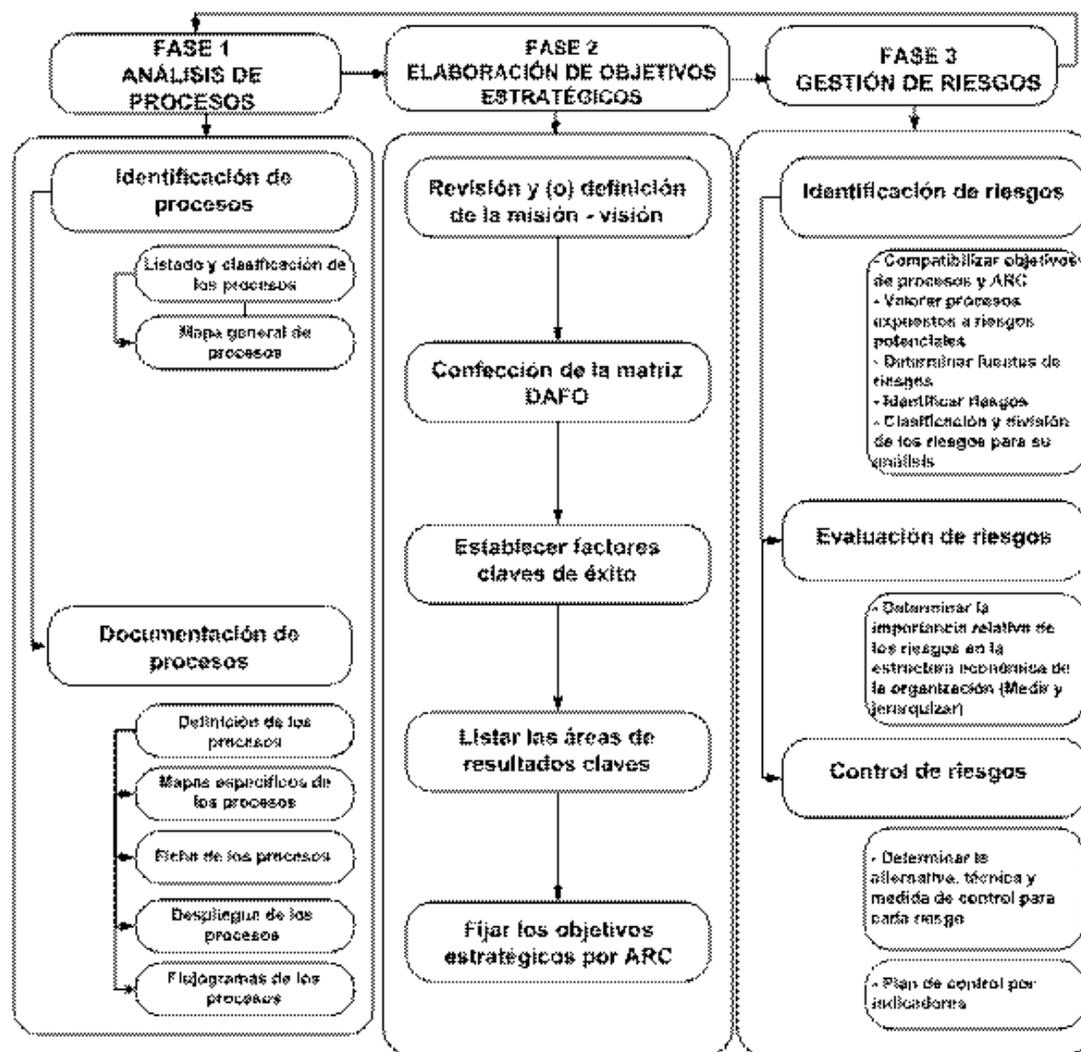


Figura 1. Procedimiento de control basado en riesgos para el servicio financiero de créditos personales.

Los objetivos de cada una de las fases que componen el procedimiento son:

Fase 1. Análisis de procesos: Definir un esquema general de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la organización, con el fin de que en la siguiente fase se cuente con toda la información necesaria para establecer los objetivos estratégicos.

Fase 2. Elaboración de objetivos estratégicos: Precisar los objetivos estratégicos como expresión de propósitos o metas que responden a los enunciados de la misión. A su vez, estos estarán atemperados a la situación del entorno y a la propia situación interna de la organización.

Fase 3. Gestión de riesgos: Prevenir, mantener bajo control o mitigar aquellos eventos negativos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos y los objetivos globales de la organización. Aplicación parcial del procedimiento de control de gestión basado en riesgos al servicio financiero de créditos personales

Durante el desarrollo del procedimiento fue necesario solicitar la colaboración de los trabajadores vinculados al servicio financiero de créditos personales. Ellos brindaron las experiencias y propuestas que se detallan en un breve resumen, siguiendo el ordenamiento metodológico modelado:

Fase 1. Análisis de procesos

Se procedió a la identificación de los procesos mediante entrevistas con directivos y especialistas, verificándose que el enfoque funcional se encuentra enraizado en el pensamiento del ápice estratégico de la organización. Con el trabajo en grupo se logró un cambio, que dio lugar a un mapa de procesos con la clasificación siguiente:

- Procesos estratégicos:
 1. Gestión de capital humano.

2. Gestión estratégica.
3. Gestión de marketing.

Procesos claves:

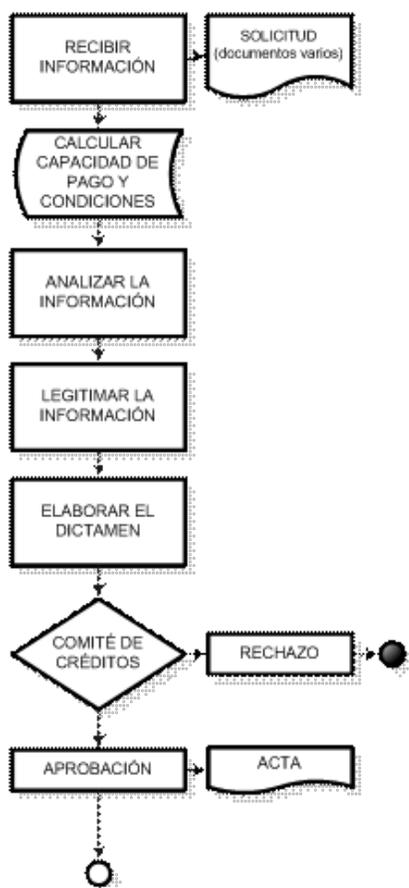
1. Captación de pasivos.
2. Financiamiento a clientes.
3. Trámites de operaciones.
4. Servicios bancarios.

Procesos de apoyo:

1. Informatización.
2. Gestión contable, económica y financiera.
3. Aseguramiento de efectivo y valores.
4. Aseguramiento técnico material.

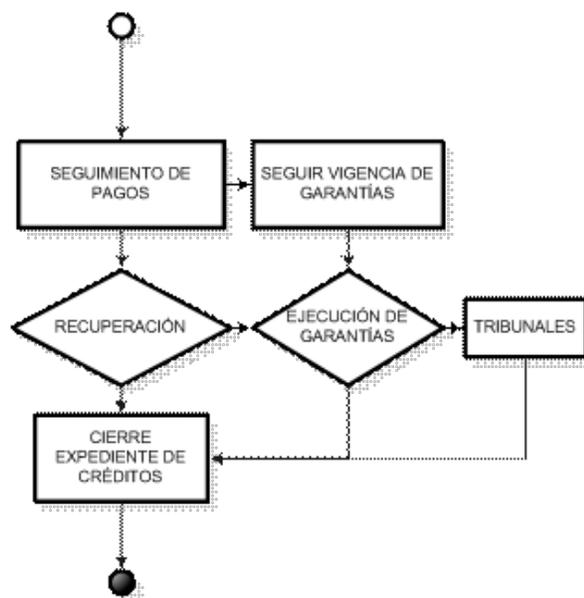
Durante la documentación de los procesos se construyó el mapa en cascada del proceso clave Financiamiento a clientes, para más adelante desplegar el proceso de gestión de créditos personales en la sucursal, así como elaborar su ficha, lo cual constituye una herramienta de utilidad para los directivos, por ser una descripción detallada de los procesos de la organización, desglosados en subprocesos, actividades y tareas. Se muestra el flujograma en la Figura 2.

Subproceso: Análisis y otorgamiento



Subproceso 1

Subproceso: Seguimiento y recuperación



Subproceso 2

Figura 2. Flujograma del proceso de créditos personales.

Una vez desarrollados los pasos que integran la fase de análisis de los procesos, resulta oportuno establecer, a manera de conclusión, una comparación entre los rasgos que adopta la gestión basada en instrucciones y procedimientos que, sin dudas, organiza, distribuye y facilita el control de las tareas en detalle, versus la gestión

basada en procesos, caracterizada por una dinámica que privilegia la satisfacción de los clientes y la mejora continua de los resultados. Estos argumentos evidencian la conveniencia de proponer un enfoque mixto en el sistema de control de gestión, que propenda a combinar ambas tendencias, según la naturaleza de las actividades a desarrollar (ver Tabla 1).

Tabla 1. Diferencias entre procedimientos y procesos

Manual de instrucciones y procedimientos	Procesos
Define la secuencia de pasos para ejecutar las tareas.	Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
Los procedimientos se redactan, son estáticos.	Los procesos se comportan y evolucionan, son dinámicos.
Los procedimientos están orientados al cumplimiento de las tareas.	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.
Los procedimientos se implementan.	Los procesos se operan y gestionan
Mediante los procedimientos se cumplen las normas.	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.
Los procedimientos comprenden actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos comprenden actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con objetivos comunes.

Fase 2. Elaboración de objetivos estratégicos

BANDEC opera como estructura organizativa vertical en tres niveles: Oficina Central, direcciones provinciales y sucursales. En general, la estructura vertical se había considerado una forma eficaz de gestión en organizaciones grandes y diversificadas, como en este caso. No obstante, los cambios acaecidos a partir de la implementación del nuevo modelo económico probablemente inducirán a una reflexión organizacional, que en 2013 daría lugar a la reestructuración del sistema bancario. Las ideas que se presentan en este trabajo pudieran ser de utilidad.

Debatido el texto de la misión, se acepta la vigente con ligeras modificaciones: BANDEC es una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y a particulares seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, lo que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional, mediante servicios diversos e instrumentos financieros. Apoyada en su red de sucursales, moviliza y canaliza el ahorro interno y externo. Se distingue por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, por alta confiabilidad, excelencia en sus servicios y profesionalidad de sus empleados.

En el análisis de las matrices de factores internos y externos se aprecia que la entidad se encuentra en una posición estratégica de predominio de las debilidades en el plano interno ($2,39 < 2,50$) y superioridad de las oportunidades en el externo ($2,7 > 2,5$), lo que posiciona la institución en el tercer cuadrante de la matriz DAFO. La convergencia de debilidades con oportunidades sugiere asumir estrategias de carácter adaptativo, minimizando las primeras y maximizando el aprovechamiento de las segundas de manera ofensiva.

Las áreas de resultados claves (ARC) están por definir. Trabajar en ese sentido, daría respuesta a las esferas del trabajo bancario que se priorizan en función de la implementación del nuevo modelo, y mejoraría la calidad de los servicios. Los autores son del criterio de que si se reformulase en algún momento el enfoque de la planeación

estratégica a nivel de organismo, debiera estudiarse la posibilidad de que algunas ARC coincidieran con los procesos claves.

De la valoración de los objetivos de trabajo se concluye que su configuración es marcadamente global, como consecuencia del enfoque de dirección funcional, los indicadores de eficiencia se conforman a través de cifras fijadas como metas de utilidades, ingresos y gastos, sin que se traduzca cómo se alcanzarían, considerando las posibilidades reales de intermediación financiera en el mercado nacional. No se desagregan los ingresos por financiamientos a otorgar, ni los gastos por tipos de operaciones pasivas, ni las cifras de venta factibles por los diversos servicios bancarios. Tampoco se designan los segmentos prioritarios sobre los que se habría de incidir, ni cómo lograr su cobertura.

Asimismo, la planeación de la gestión comercial adolece de una adecuada proyección estratégica, algo típico para la situación de demanda mayor que oferta en los marcos de un mercado cautivo, donde se controla el sector empresarial. No obstante, la idea de flexibilizar la gestión con el propósito de elevar la eficiencia y mejorar la calidad de forma continua, se puede concretar mediante un diseño más detallado de la función de control, por lo que se consideró útil identificar la interrelación entre los objetivos de trabajo actuales y los procesos inicialmente definidos.

Fase 3. Gestión de riesgos

Se procedió a diseñar una matriz de relación entre los objetivos estratégicos y los procesos que desarrolla la organización, con el fin de verificar la participación que tenía cada proceso en el cumplimiento de los objetivos. Pudo constatar que los objetivos de eficiencia, gestión comercial y calidad eran los que reflejaban mayor grado de interacción con los procesos, en particular, con los considerados claves.

A nivel de la organización, los riesgos pueden ser consecuencia tanto de factores internos como externos; se identificaron los más generales.

Factores de riesgo externos en BANDEC, Holguín:

Obsolescencia o insuficiencia tecnológica en el área de la informática, debido a la celeridad del desarrollo tecnológico.

Nuevas necesidades y expectativas de los clientes con respecto a la diversidad creciente de servicios bancarios.

Situación de liderazgo de otras instituciones bancarias en el área de servicios a personas naturales.

Nuevo entorno legal obliga a que se modifiquen con rapidez las políticas y estrategias.

Los desastres naturales acrecientan la necesidad de desarrollar planes de emergencia.

Los cambios económicos en el país repercuten en las decisiones sobre financiación, inversiones, desarrollo y estructuras organizativas, tanto empresariales como de la administración pública, poniendo a prueba la capacidad de adaptación del banco.

Factores de riesgo internos en BANDEC, Holguín:

La estructura de la organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos.

Posibles averías en los sistemas informáticos ponen en peligro los procesos operativos.

Las imperfecciones en los métodos de formación y motivación pueden deteriorar el grado de compromiso de los trabajadores.

Los cambios de responsabilidades o bajas del personal pueden crear inestabilidad en los procesos de control interno, si no se toman las medidas pertinentes.

La naturaleza financiera de la actividad de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a locales donde se explotan activos de valor, pueden ser causas de apropiación indebida de recursos.

Posibilidad de que en el curso de las auditorías no se detecten eventos negativos que presumiblemente ocasionarían pérdidas materiales o daño moral a la institución o a sus trabajadores.

Al comparar el plan de prevención soportado en la estructura departamental con el plan de prevención modelado como salida de la Fase 3, luego de la aplicación del procedimiento, pudo advertirse que el primero adolecía de una incorrecta conceptualización del riesgo para el servicio estudiado e identificaba uno solo con dos manifestaciones; el segundo condujo a los especialistas consultados a la enumeración de 17 riesgos, formulados según las exigencias normativas del plan (riesgo, medidas a aplicar, responsable, ejecutante y fecha de cumplimiento). La Tabla 2 muestra el resultado que se obtuvo en dos de sus elementos.

Tabla 2. Elementos del Plan de Prevención de Riesgos

No	RIESGO	MEDIDAS A APLICAR
		Reducir el tiempo medio de respuesta a solicitudes y hacer

1	Insatisfacción de clientes.	análisis causal de aquellas que superan los 20 días; reorganizar el flujo de clientes dentro de la sucursal y solicitar a la Oficina Central la modificación de algunos conceptos del empleo de la fuerza laboral que impiden al director redistribuir tareas.
2	Pérdida de imagen corporativa.	Análisis cuantitativo y cualitativo de quejas y reclamaciones con periodicidad mensual.
3	Demora en el proceso de otorgamiento por carencia de modelos.	Establecer coberturas de inventarios y puntos de reorden para modelos y otros materiales.
4	Inestabilidad en la amortización del crédito por subdeclaración	Estudiar las causas de los créditos vencidos, abriendo la causa subdeclaración de gastos.
5	Período de recuperación superior a lo planeado por garantías no ejecutadas.	Estudiar las causas de los créditos vencidos, abriendo la causa inejecución de garantías.
6	Créditos irrecuperables.	Tramitar los créditos irrecuperables, informando al personal la tasa de intereses perdidos sobre el total de intereses ganados como indicador de eficiencia de la gestión.
7	Deficientes procesos de análisis en la sucursal.	Medir el índice de rechazo de solicitudes elevadas al Comité de Crédito, determinando las causas para la toma de acciones correctivas.
8	Insuficiente autopreparación y capacitación de los miembros del Comité de Créditos y analistas que participan.	Cumplir el plan de capacitación montado sobre la determinación de necesidades de aprendizaje.
9	Desviación del dinero hacia fines distintos del objeto del crédito.	Análisis cuantitativo y cualitativo del cumplimiento del plan de verificaciones.
10	Incumplimiento de normas y procedimientos.	Subsanar los errores y omisiones detectados por las auditorías.
11	Imposibilidad de ejecutar las garantías.	Verificar que las garantías líquidas han sido pignoradas en los bancos donde radican los clientes.
12	Incompatibilidad entre los sistemas informáticos de diferentes bancos.	Mantener informado al nivel superior sobre los trámites retrasados por esta causa.
13	Ausencia de cultura crediticia en los clientes.	Cumplimiento de la estrategia de comunicación institucional.
14	Retardo en las inversiones en tecnología.	Gestionar oportunamente los recursos financieros y materiales asignados en el plan de inversiones del año.
15	Desconocimiento de mercado de clientes potenciales.	Contribuir al diseño y ejecución del plan de marketing de la Dirección Provincial y al desarrollo de un estudio de mercado, creando estrategias internas de ventas.

16	Limitada capacidad en la red comercial.	Gestionar oportunamente los recursos financieros y materiales asignados en el plan de inversiones del año.
17	Nivel de endeudamiento previo de la población.	Identificar y operar sobre segmentos de clientes con bajos niveles de endeudamiento.

Estos riesgos se clasificaron previamente atendiendo a diversos criterios, se jerarquizaron según su frecuencia e impacto, fueron representados gráficamente en un mapa y, por último, razonados de acuerdo con las alternativas de solución que se presentaron en una combinación de medidas. Es necesario destacar que el control de riesgos es la base para la posterior formulación de las actividades de control, por lo que se recomienda diseñar dichas actividades partiendo del análisis de las alternativas de solución y las medidas propuestas. En esa línea se construyó un sistema de indicadores con los atributos de general aceptación, lo que permitirá monitorear la ocurrencia de riesgos en función de minimizarlos.

Indicadores de control:

1. Ineficiencia en trámite de solicitud: Relación porcentual entre las solicitudes atendidas fuera de término y el total de solicitudes atendidas.
2. Tiempo medio de respuesta a la solicitud: Mide el tiempo medio de respuesta de la sucursal.
3. Quejas y reclamaciones: Informe cuantitativo y cualitativo.
4. Cantidad de modelos y otros abastecimientos en inventario fijados como meta: Reserva de inventarios a mantener en la sucursal con el fin de evitar desabastecimientos.
5. Punto de reorden: Cantidad de inventarios mínima para dar lugar a que se reciba el pedido de la orden a solicitar al almacén.
6. Porcentaje de créditos vencidos por subdeclaración de gastos: Participación de esta causa dentro del total de los vencidos.
7. Porcentaje de créditos otorgados a personas naturales incluidas en grupos de mayor riesgo: Participación de este grupo dentro del total de la cartera.
8. Porcentaje de créditos vencidos por inejecución de garantías: Participación de esta causa dentro del total de los vencidos.
9. Intereses perdidos por irrecuperables por peso de intereses ganados en el servicio.
10. Índice de rechazos por insuficiencias en las garantías: Créditos rechazados a la sucursal por deficiencias en las garantías.
11. Cantidad e importe de créditos desviados de su destino específico: Informe cuantitativo y cualitativo.
12. Errores u omisiones detectados por auditoría: Informe cuantitativo y cualitativo.
13. Cumplimiento de pignoración de garantías (en cantidad).
14. Cumplimiento de pignoración de garantías (en importe).
15. Porcentaje de morosos sobre el total de la cartera.
16. Porcentaje de vencidos sobre el total de la cartera.

Estos indicadores, que formarían parte del plan de control, deberán ser sistematizados y contrastados a lo largo del tiempo para llegar a un juicio definitivo acerca de cuáles deberían ser introducidos, en dependencia del beneficio que represente su medición con respecto a la toma de decisiones.

Conclusiones

La propuesta del procedimiento establece conceptos innovadores que permitirán introducir mejoras en los servicios financieros, con el fin de satisfacer a los clientes y a otros grupos de interés. Contribuye al logro de los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia, al promover la gestión de los procesos interrelacionados como sistema.

La alineación estratégica de recursos y actividades con los objetivos de la organización, el análisis de los procesos y, más adelante, la gestión de sus riesgos, aportaron un conjunto de indicadores de utilidad, a los efectos de retroalimentar y mejorar la planeación estratégica de la institución financiera. De hecho, se plantean propuestas a estudiar acerca del diseño de los objetivos de trabajo y áreas de resultados claves.

Aunque la organización se rige por un enfoque funcional y jerárquico con un alto grado de centralización, se demuestra que es posible introducir técnicas que flexibilizan la gestión y la orientan a la integración de actividades, fundamentalmente en el área comercial.

Recomendaciones

Valorar posibles modificaciones en el diseño del proceso de planeación estratégica, considerando los argumentos que aporta la investigación y los cambios esperados a corto plazo, derivados del proyecto de reestructuración del sistema bancario.

Implementar de manera experimental el sistema de indicadores propuesto, dotándolo de un soporte ágil y operativo que se auxilie de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y permita a los directivos centrarse en los resultados.

Extender la evaluación del procedimiento a otras actividades comerciales, con vistas a proponer su implementación al organismo superior.

Bibliografía

1. Arteaga, Yairin: Tesis de diploma. La gestión de riesgos en el sector del turismo en Pinar del Río. El papel socio económico del gobierno. 2003.
2. Beldar Muñoz, Víctor: Prevención de los riesgos. Implementación de un sistema de control de los riesgos de operación en la empresa. Colombia, 2005. disponible en: www.gestiopolis.com
3. Castillo, G. (2007): Auditorías basadas en riesgos: nuevo reto. Revista especializada editada por el Ministerio de Auditoría y Control, No 16, enero- abril, pp. 10-18.
4. CECOFIS: Curso básico Administración de riesgos. SEADIS Educación a distancia. Disponible en: <http://www.ccofis.cub/articulo2htm>
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Gestión de riesgos corporativos - marco integrado. Técnicas de aplicación. Septiembre de 2004.
6. Decreto-Ley No 289 de los Créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios. 21 de noviembre de 2011.
7. Lewent, Judy C. y A. John Kearney: Identifying, Measuring and Hedging Currency Risk at Merck. Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance 2. EE.UU. Páginas 19-28, 1990.
8. Manual de instrucción y procedimiento # 233 Créditos a personas naturales, nuevas políticas bancaria
9. Material integral de control interno. Introducción a los nuevos conceptos del control interno.
10. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No 13/06. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año CIV. No 6.
11. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No 60/11 Normas del sistema de control interno.

* Directora de la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín; Jefa del Departamento de Inversiones y Riesgos de la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín; Asesora Metodológica de la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado de la Universidad de Holguín, y Jefa de Disciplina de Finanzas del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Holguín, respectivamente.

[Inicio](#)

[Sumario](#)

Ponencia presentada en el VII Congreso de la ANEC, 13 y 14 de junio 2013

Alternativa de financiamiento a agricultores pequeños asociados a CCS

[MSc. Libertad Francisca Ortiz Salcedo y Dr. Carlos Manuel Souza Viamontes*](#)

El Banco Popular de Ahorro (BPA) se creó el 18 de mayo de 1983 con carácter de banco estatal, mediante el Decreto Ley No 69, para impulsar el desarrollo del ahorro monetario de la población, ejecutar y controlar la aplicación de la política estatal y gubernamental en materia de créditos personales y otros servicios de cobros y pagos.

Las transformaciones ocurridas en la economía y en el sistema bancario cubano exigieron cambios en la estructura del BPA y en su organización, por lo que el 2 de abril de 1997 se le otorga una licencia que le autoriza a desarrollar todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional como en divisas, de modo que amplía sus objetivos y funciones, asumiendo así la labor de banca universal y, dentro de esta, la de banca de empresas.

En 2006, insertado en los programas priorizados del país, el BPA comienza el otorgamiento de créditos sociales para financiar la compra de efectos electrodomésticos y otros artículos, como vía de contribuir a la Revolución Energética que el Estado cubano impulsa. Dada la significativa demanda de este producto y su primordial recuperación, el Banco Central de Cuba (BCC) decidió trasladar a BANDEC la cartera de financiamiento perteneciente a las personas jurídicas, con excepción de la registrada en sucursales enclavadas en territorios donde no existe este Banco, tarea que concluyó el 24 de junio de 2008.

En la actualidad, continúa siendo de gran importancia la recuperación de los créditos sociales, para lo que se han creado condiciones tales como un equipo integrado por investigadores, gestores cobradores, especialistas y gerentes de Recuperación –estos últimos en las sucursales de mayor volumen de operaciones– y una garantía presupuestaria concebida por el Ministerio de Finanzas y Precios, que se ejecuta cuando se han agotado todas las gestiones para la recuperación del crédito y este clasifica como irrecuperable.

Lo anterior, unido a que la cartera correspondiente a este pasivo ha descendido significativamente debido al ínfimo nivel de colocaciones y a su disminución progresiva ante el flujo de las amortizaciones mensuales, permite que en el presente la tarea de recuperación no constituya un impedimento para que el BPA retome de manera selectiva el crédito a las personas jurídicas.

En los últimos diez años y hasta el período actual, la provincia de Camagüey se ha destacado en la recuperación de créditos sociales, situándose entre las de menor índice de inmovilizados, lo que ha sido posible gracias a toda una estrategia de trabajo de conjunto con todos los clientes internos de cada oficina y con el apoyo incondicional de los que laboran en la Dirección Provincial.

Con las nuevas modalidades de créditos, partiendo de la exigencia de garantías para el otorgamiento de financiamiento, los mismos se otorgan sobre bases sólidas, que harán posible su recuperación y, con ello, una cartera sana, así como la obtención de ingresos periódicos a partir de las liquidaciones mensuales del interés devengado y la amortización del principal, disminuyendo el riesgo de incobro, lo cual posibilita el incremento de la rotación de este pasivo a partir de nuevas colocaciones de financiamiento.

El Banco Popular de Ahorro resulta el más grande del país. Posee una amplia red de oficinas diseminadas por todo el territorio nacional –Camagüey cuenta con 20 sucursales, 24 cajas de ahorro, el Centro Distribuidor de Efectivo y la Dirección Provincial–, así como un personal capacitado, con experiencia en la correcta atención a clientes, además de una preparación acelerada en el uso de la técnica informática y de

los medios de comunicación electrónicos.

Esta institución financiera se caracteriza por la captación de los recursos temporalmente libres en poder de la población en forma de ahorro monetario y los facilita a los clientes con necesidades de financiamientos, teniendo la responsabilidad de responder por estos, hacer una efectiva colocación de los mismos, evitar la morosidad en la recuperación, además de lograr una adecuada disciplina financiera. También presta otros servicios en correspondencia con la licencia que posee para operar.

Este banco se encuentra afianzado en el mercado nacional, con la oferta de una extensa gama de productos y servicios en CUP y CUC, liderando la actividad comercial de la banca personal; entre estos tiene un papel fundamental el otorgamiento de financiamientos.

Se consideran sujetos de los mismos las personas jurídicas y naturales, que en Cuba tienen la siguiente composición:

Personas jurídicas:

1. Entidades estatales.
2. Sector privado (UBPC, CPA, CCS y campesinos independientes tenedores de tierra, ya sean propietarios o usufructuarios).
3. Trabajadores autorizados a ejercer el trabajo por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal.

Los campesinos se incluyen como personas jurídicas, a los efectos del crédito agropecuario, debido a que sus características difieren de las normas y límites establecidos para los créditos concedidos a personas naturales por otros propósitos.

Personas naturales:

Mayores de 18 años, capacitados mentalmente y que reciben ingresos fijos y/o regulares.

El financiamiento a campesinos tenedores de tierra o usufructuarios asociados a CCS desempeña un primordial papel para el desarrollo de nuestra economía, el que se acentúa a partir de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Sin embargo, las normas del BCC establecen que este sector solo podrá ser financiado por el banco que posee la cuenta corriente de la cooperativa, lo que constituye un impedimento, al disminuir las posibilidades de estos clientes de acudir al banco más cercano.

De ahí que el presente trabajo parte del siguiente problema: ¿Cómo contribuir al incremento de financiamiento bancario a agricultores pequeños asociados a CCS y, con ello, a elevar los ingresos del BPA.

Su objetivo consiste en identificar las dificultades que genera para los agricultores pequeños asociados a CCS y los bancos el otorgamiento de financiamiento únicamente desde el banco donde esta entidad opera su cuenta corriente, con vistas a proponer la extensión del servicio a la red de instituciones financieras, lo que estimulará la producción de alimentos y elevará la eficiencia bancaria.

La novedad consiste en que la propuesta de financiamiento a agricultores pequeños asociados a CCS se realiza desde un banco comercial diferente al que posee la cuenta corriente de la Cooperativa, alternativa que permitirá a estas personas elegir el banco de su preferencia y elevar la producción de alimentos y los ingresos bancarios.

A partir de los Lineamientos de la Política Económica del Partido y la Revolución aprobados en el marco del VI Congreso del PCC, se puso en vigor el Decreto Ley No 289, dictado por el Consejo de Estado, sobre los créditos a personas naturales y otros servicios bancarios, publicado en la Gaceta Oficial de la República el 21 de noviembre de 2011. Este decreto ley se basa en las medidas aprobadas para la implementación de la política bancaria dirigida a financiar, entre otras actividades, la producción agropecuaria, las que hacen necesario incrementar y diversificar el otorgamiento de crédito por las instituciones financieras a las personas naturales.

En correspondencia con este decreto, el Banco Central de Cuba dispuso las siguientes resoluciones:

Resolución No.99/2011, referida a los procedimientos que regulan los créditos y otros servicios para las personas naturales.

Resolución No.100/2011, que establece el contrato de cuenta corriente en pesos cubanos y convertibles a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, a los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra y a las personas autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal.

Resolución No.101/2011, que dicta las normas bancarias de cobros y pagos.

Específicamente, la Resolución No.99/2011 establece en su Capítulo II las regulaciones para la concesión de crédito a los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra, el cual en su Artículo 4 expresa:

"Los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra, pueden solicitar créditos a partir de un importe mínimo de quinientos pesos cubanos (500 CUP), para la compra y reparación de equipos y medios de trabajo, para financiar la producción agropecuaria y el fomento, renovación o rehabilitación de plantaciones, previa presentación de ...".1

La puesta en vigor de esta resolución responde al Lineamiento No 50 de la política monetaria, que plantea:

"Aplicar la política crediticia dirigida en lo fundamental, a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generadoras de ingresos en divisas o sustituidoras de importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico y social".2

Partiendo de las resoluciones mencionadas, el BPA puso en vigor la Instrucción Transitoria No 348 de 2011, que actualizó las normas de financiamientos correspondientes a los agricultores pequeños, estableciendo como requisito indispensable la existencia de cuenta corriente, excepto que el productor se encuentre asociado a una CCSF, mediante la cual puede realizar todas las gestiones necesarias para solicitar el financiamiento.

Sin embargo, el BPA en el territorio de Camalote –único en la provincia que posee cartera agropecuaria–, así como el BANDEC en su mayoría, al financiar a los productores asociados a CCSF, ejercen la apertura de cuenta corriente individual a nombre de cada productor, permitiendo que se realice el depósito por concepto del financiamiento otorgado de forma independiente, y no de conjunto con los fondos que posee la CCSF en su cuenta corriente, máxime cuando esta no se ha constituido como garante del financiamiento aprobado, por lo que no responde ante sus amortizaciones, y corresponde al productor tener la liquidez exigida para hacer frente a las obligaciones contraídas con el banco.

Estas amortizaciones se realizan desde la cuenta corriente del cliente, teniéndose como fuente los ingresos obtenidos por los productores, de acuerdo con los contratos de producción o comercialización concertados, o mediante cualquier otra forma de pago, incidiendo la cooperativa en la transferencia de los fondos que debe efectuar hacia esta cuenta o en la entrega de instrumento de pago, a solicitud del asociado, así como en la materialización del pago por factura, para lo cual deben estar creadas las condiciones de seguridad e infraestructura adecuadas en el local donde se encuentra ubicada la CCSF.

Los autores consideran que la CCS, fortalecida o no, a la que se encuentra asociado el demandante de un financiamiento bancario, desempeña un papel fundamental, pues a solicitud del banco realiza la emisión de avales y certificaciones sobre los planes de producción y comportamiento de los productores, entre otros aspectos que son evaluados en los comités de créditos de dichas instituciones financieras.

El otorgamiento de financiamiento bancario a este segmento de personas naturales es de suma importancia, al contribuir a una de las tareas prioritarias del país, relacionada con el desarrollo de la producción de alimentos para satisfacer las necesidades de la población y sustituir importaciones, todo lo cual está en correspondencia con el Lineamiento No 203 de la política agroindustrial, que plantea:

"Garantizar el servicio bancario especializado en la atención al sector agroindustrial, que apoye a los

productores, facilitando el otorgamiento de los financiamientos y el control en su ejecución. Fortalecer y ampliar la actividad de seguros agropecuarios, propiciando una mayor eficacia en su aplicación".3

Con respecto a la gran necesidad de apoyo de este sector por parte de los bancos, no se observa correspondencia con lo abordado en el Artículo 5 de la Resolución 99 de 2011 del BCC, en el que se esboza lo siguiente:

"Los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra solicitan los créditos en las sucursales bancarias de las instituciones financieras referidas en el Apartado Primero, y los miembros de una cooperativa de créditos y servicios lo harán en la sucursal donde opera la cooperativa, los que pueden ser representados por esta en la solicitud y otorgamiento de los créditos".4

Lo antes citado no propicia que se financie a todos los productores cercanos a un banco, siendo esta una tarea esencial para lograr que dicho sector aporte progresivamente a la balanza de pagos del país, con el objetivo de disminuir las importaciones de alimentos y lograr que se produzca con la eficiencia requerida.

Con este análisis los autores se enmarcan en el Banco Popular de Ahorro, donde se trazan estrategias sumamente efectivas para garantizar la correcta aplicación de la Nueva Política Bancaria, considerando que deben ser atendidos en el BPA aquellos agricultores que soliciten financiamientos, aunque la CCS a la que pertenecen opere su cuenta en BANDEC. Para ello fluyen entre bancos las referencias cruzadas sobre clientes, permitiéndoles minimizar los riesgos, al contar con información que contribuye a una evaluación efectiva del interesado. Esta herramienta de trabajo se utiliza mucho para analizar las demandas significativas de líneas de créditos o préstamos por concepto de materiales de construcción, entre otros casos.

Para la aprobación de financiamientos a productores asociados a CCF pertenecientes a otros bancos, es imprescindible la existencia de esta base de consulta o canal de comunicación interbancario para conocer el cumplimiento al día de las obligaciones contraídas con anterioridad, el importe, el tipo, el plazo y si ha sido o es fiador, por enumerar algunos datos de interés para las instituciones financieras.

Se considera fundamental el financiamiento bancario dirigido a los agricultores, propietarios o usufructuarios de tierras, o a cualquier otra persona natural que acredite la tenencia de tierra, partiendo de la gran necesidad de financiar la compra de medios de trabajo e insumos en las unidades de comercio minorista, para la producción agropecuaria.

El hecho de que el productor seleccione un banco diferente al que pertenece la cuenta corriente de la cooperativa a la que se encuentra asociado, con vistas a su solicitud de financiamiento, no se aprecia como una dificultad para la institución financiera que tramitará el caso, la que deberá realizar el correspondiente análisis de riesgo, teniendo presentes los mismos elementos, como si se tratara de un trámite realizado en la propia oficina bancaria donde opera la cuenta esta entidad.

A continuación se relacionan elementos de importancia que deberán ser evaluados:

- Análisis de la factibilidad económica de la operación.
- Certificación de la tenencia legal de la tierra, emitida por la Oficina de Control correspondiente.
- Resolución emitida por el delegado municipal de la Agricultura, donde consta la entrega de tierra en usufructo o cualquier otra variante.
- Aval del presidente de la cooperativa de créditos y servicios a la que está asociado.
- Aval moral del productor agropecuario, que se considera muy importante.

Para este fin, son elementos esenciales la evaluación del desenvolvimiento histórico del solicitante y conocer su situación económica y financiera. Otro aspecto relevante es la determinación de las fuentes de pago del financiamiento, que deben encontrarse disponibles en el momento en que el banco proceda a cobrar sus préstamos.

En una operación de financiamiento es vital conocer sobre la honradez, la integridad y la habilidad del cliente para dejar clara la factibilidad de su transacción, que debe estar al alcance de su capacidad de

pago, así como el empleo de los recursos de manera eficiente. Deben ser analizados los factores de riesgos financieros, económicos, tecnológicos, climatológicos, entre otros.

En el análisis de riesgo de los financiamientos constituyen aspectos básicos el comportamiento proyectado de los ingresos y gastos, los rendimientos y resultados económicos y la posibilidad de cumplir con el cronograma de la amortización de la deuda.

La emisión del Decreto- Ley No 259 "Sobre la entrega de tierras ociosas en usufructo", renovado por el Decreto – Ley No 300, debido a la necesidad de atemperar las regulaciones a las condiciones socioeconómicas existentes, demanda la máxima atención de las instituciones financieras a las personas autorizadas a recibir tierras estatales ociosas en concepto de usufructo gratuito, donde el productor dependerá de sus ingresos, y se requiere la más inmediata explotación de estas tierras, con el propósito de elevar la producción de alimentos, reducir la importación y elevar los rendimientos agrícolas.

Por lo antes comentado, se considera que las indicaciones sobre el financiamiento de los productores asociados a CCS, únicamente por el banco donde esta entidad opera su cuenta corriente, no responden totalmente a las expectativas trazadas en el país, en cuanto al desarrollo en la producción agropecuaria, forestal y de frutales, pues un grupo de asociados usufructuarios o tenedores de tierras se ven limitados de elegir su banco prestamista, y se afectan sobre todo los que se encuentran ubicados en localidades alejadas del banco poseedor de la cuenta.

Por otra parte, existen las mejores relaciones entre los bancos, y la comunicación fluye de forma que, al ejecutar las amortizaciones pactadas con los productores, la institución prestamista pueda solicitar (al banco donde la CCS opera su cuenta corriente) la transferencia de los fondos comprometidos correspondientes a los ingresos obtenidos de la comercialización de las producciones del prestatario – previo trabajo de seguimiento y control del vencimiento de los plazos convenidos–, la cual fluirá sin dificultades, máxime cuando ambos bancos se encuentran inmersos en la instalación de un mismo sistema informático denominado SABIC.NEF, que les permitirá agilizar las partidas que viajan de un destino al otro.

En el país el BPA tiene el mayor protagonismo en la banca personal y el BANDEC, en personas jurídicas. De hecho, un porcentaje significativo de las CCS(s) poseen su cuenta corriente en este último.

El estado de resultado del BPA a niveles provinciales arroja pérdidas en su mayoría, debido a la intermediación negativa existente como resultado de la aplicación de tasas de interés por colocaciones de pasivos, inferiores a las pagadas a los clientes por concepto del ahorro monetario, aunque a partir de la Nueva Política Bancaria estas sufrieron modificaciones a favor del margen de intermediación, debiéndose revertir la situación, pero a futuro, considerando la vigencia de las tasas anteriores mientras perduren los plazos pactados con los clientes. Por esta causa, los autores del presente trabajo consideran que financiar a los productores pequeños en sucursales del BPA contribuiría a elevar sus ingresos, a partir del incremento de los negocios y, con ello, disminuirá la pérdida planificada.

Actualmente, las oficinas del BPA cuentan con experiencia en este sentido, por cuanto en períodos anteriores se financiaba la banca de personas jurídicas, con una gran incidencia del sector agropecuario, lo que no restaría importancia a la capacitación que pudiera realizarse en todas las oficinas y áreas especializadas de este banco.

Para acometer la tarea, si fuera necesario en algunas sucursales, se solicitaría y argumentaría la creación de plazas de analizadores de créditos o especialistas en banca. Uno de los grandes retos es lograr transformaciones en el territorio, financiadas por el Banco Popular de Ahorro.

Son muchas las expectativas de los fieles clientes del Banco Popular de Ahorro y en correspondencia con ello, se han aunado esfuerzos, coordinaciones y mucha profesionalidad para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida.

A partir de todo el análisis realizado en el presente trabajo, se propone como solución, una alternativa de financiamiento dirigida a los agricultores pequeños pertenecientes a CCS(s), por los bancos comerciales, lo que resolverá las limitaciones existentes y ofrecerá las siguientes ventajas:

- Permite a los asociados la elección del banco de su preferencia para solicitar financiamiento.

- Acerca el trámite al cliente, pues existen bancos que no están representados en todos los territorios.
- Imprime mayor agilidad a este trámite, al no estar concretada la tarea en un solo banco.
 - Incrementa la atracción de los agricultores pequeños asociados a CCS por este producto bancario, destinado a financiar la compra y reparación de equipos y medios de trabajo, así como la producción agropecuaria y el fomento, renovación o rehabilitación de plantaciones.
 - Incentiva a los agricultores pequeños tenedores de tierra y usufructuarios asociados a CCS, a la producción de alimentos, lo que contribuye al crecimiento de las exportaciones y a la reducción de las importaciones.
 - Estimula el interés de estas personas hacia la apertura de cuentas corrientes, aun cuando no se hayan constituido como sujetos de créditos, lo que facilita el control de la circulación monetaria en este segmento de la población.
 - Extiende el negocio hacia otros bancos, permitiéndoles mayor acción en el mercado y la obtención de ingresos.

Conclusiones

- Los pequeños agricultores constituyen un segmento de la población significativo, considerando el aporte que realizan a la economía a partir de la producción de alimentos.
- Resulta imprescindible que los bancos financien a este sector como vía para contribuir al desarrollo económico del país.

Constituye una dificultad el hecho de que para la solicitud del financiamiento los pequeños agricultores asociados a CCS solo puedan acceder al banco donde esta entidad posee la cuenta corriente.

- Se considera factible la posibilidad de que estos agricultores accedan a los bancos para presentar sus financiamientos, sin tener en cuenta donde la CCS opera su cuenta corriente.
- Se recomienda elevar al BCC la alternativa propuesta de financiamiento a agricultores pequeños asociados a CCS desde un banco comercial distinto a aquel en el que opera su cuenta corriente la cooperativa, así como solicitar a la Oficina Central del BPA que se valore la propuesta como vía de incremento de los ingresos de este banco.

Además, los autores recomiendan la operatoria de cuentas corrientes de agricultores pequeños desde cajas de ahorro, una vez abierta en la sucursal, lo que les facilitaría el trámite, y proponen a la Oficina Central del BPA que se apruebe la apertura de cuentas corrientes a agricultores pequeños no constituidos como sujetos de créditos.

Notas:

1. Gaceta Oficial de la República de Cuba No 040 Extraordinaria de 21 de noviembre de 2011. Resolución 99/2011 BCC. Artículo 4. Pág. 405.
2. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido el 18 de abril de 2011. La Habana. Cuba. Página 15.
3. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 040 de la República de Cuba, de 21 de noviembre de 2011. Resolución 99/2011 BCC. Artículo 5. Pág. 405.
4. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido el 18 de abril de 2011. La Habana. Cuba. Página 28.

*** Subdirectora provincial del BPA en Camagüey y director provincial del BPA en Camagüey, respectivamente**

[Inicio](#)

Ponencia presentada en el VII Congreso de la ANEC, 13 y 14 de junio de 2013

Propuestas de uso de instrumentos de pago para la operatividad de cuentas corrientes de trabajadores por cuenta propia

[*MSc. Libertad Francisca Ortiz Salcedo, Lic. José Álvarez Corrales, Dra. Inés Josefina Torres Mora y Dra. María Saturnina Gil Basulto](#)

El proceso de reestructuración del empleo, considerando formas no estatales de gestión en la producción y los servicios, constituye uno de los aspectos tratados en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el marco del VI Congreso del PCC, partiendo de la necesidad de reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado, lo que permitirá eliminar plantillas infladas y que el trabajo constituya la forma principal de obtención de ingresos de la población, con el consiguiente incremento de su productividad y la elevación del nivel de vida de la población. Todo ello deberá hacer posible que se cumpla el principio de distribución socialista: *"De cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo"*.

A tales efectos, el Modelo de Gestión Económica concebido en los Lineamientos Generales No 2 promueve, como modalidad económica, a los trabajadores por cuenta propia (TCP), los que de conjunto con la empresa estatal socialista y otras formas de gestión deben garantizar que se alcancen niveles de eficiencia en la economía. Este modelo también prevé las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal, amparadas debidamente mediante contrato.

Para contribuir al adecuado funcionamiento del sector que opera como formas de gestión no estatal, el país se planteó bajo el título de Política Monetaria en su Lineamiento No 53, *"... prestar los servicios bancarios necesarios, que incluyan el otorgamiento de créditos..."*

Respondiendo a este objetivo, entre otros, el Consejo de Estado dictó el Decreto-Ley No 289 sobre los créditos a personas naturales y otros servicios bancarios, publicado en la Gaceta Oficial de la República el 21 de noviembre de 2011. En su Capítulo IV (Otros servicios bancarios) considera la titularidad de cuentas corrientes para las personas autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, y específicamente en el Artículo 19 se establece también para este fin la utilización del dinero en efectivo y diversos instrumentos de pagos, entre los que citamos:

- a) La transferencia bancaria.
- b) El cheque.
- d) Tarjeta débito o crédito.

El presente trabajo ha considerado abarcar elementos del basamento teórico sobre la Nueva Política Bancaria y el otorgamiento de un producto bancario consistente en la apertura de cuentas corrientes soportadas en tarjetas magnéticas para facilitar las operaciones de los TCP.

De acuerdo con ello, el Banco Central de Cuba (BCC), puso en vigor las siguientes resoluciones:

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

Específicamente la Resolución 100/2011, en su apartado octavo, plantea: *"El pago de las obligaciones tales*

como impuestos, contribuciones, servicios de electricidad, teléfonos, gas, agua y otros, derivados de las actividades autorizadas, pueden efectuarse directamente desde la cuenta corriente, mediante la utilización del instrumento de pago que las partes de común acuerdo convengan, o que el BCC de Cuba disponga”.

Sin embargo, existe una contradicción en la práctica, pues no se cumple con el uso de algunos instrumentos de pagos autorizados para hacer frente a las transacciones comerciales, así como para honrar las deudas u obligaciones contraídas con el Presupuesto del Estado, lo cual se identificó en el sector de TCP constituidos como titulares de cuentas corrientes, quienes continúan pagando con dinero en efectivo sus contribuciones fiscales y a las entidades estatales de comercio minorista que operan en CUP y CUC por concepto de las compras afines con su actividad, debido a que no se admiten otras formas de pago por las entidades involucradas.

Estas irregularidades inciden negativamente en la figura del TCP, al crearle insatisfacción e inconformidad, por no resultar factible el uso de la cuenta corriente, ya que se siente limitado, al no poder realizar la emisión de cheques nominativos a favor de las unidades de comercio minoristas (único mercado al que actualmente pueden acceder) y tampoco contar con el servicio de tarjetas magnéticas para esta operatividad. Por estas razones, debe personarse en los bancos para disponer de sus fondos, con vistas a efectuar las erogaciones correspondientes al negocio; incluso, algunas personas se inhiben en el monto de sus depósitos, dejando un fondo de dinero en efectivo destinado a comprar en los comercios.

De igual forma, tampoco se materializa el empleo de transferencias bancarias desde la cuenta corriente, como vía de efectuar el aporte al Presupuesto. Al respecto, los autores del presente trabajo consideran que esta constituye una alternativa que, aunque requiere de la presencia del cliente en el banco, le facilita el acceso a una fuente de pago disponible en los bancos.

También se considera que el uso de tarjeta magnética asociado a este tipo de cuenta sería sumamente factible, por cuanto no solo resultaría beneficioso para su empleo en los comercios, sino también para el pago de los aportes y contribuciones al Presupuesto del Estado, lo que permitiría su ejecución a través de la opción de transferencias directamente a la cuenta correspondiente. Esta forma de pago evitaría las aglomeraciones de público en el interior de las sucursales bancarias, a partir de la utilización de los cajeros automáticos (ATM), cuya distribución en estos momentos se potencia en el país, permitiendo a los contribuyentes hacer sus pagos durante las 24 horas del día, incluidos los fines de semanas u otras fechas y sin tener que acudir a las ventanillas del banco.

Otra variante de pago que pudiera aceptarse, es el uso del cheque nominativo para el pago del aporte al Presupuesto, el que se entregaría por el contribuyente en los bancos, con cargo a su cuenta corriente.

Actualmente, un medio de pago aceptado por las unidades de comercio es el cheque de gerencia, por cuya emisión los bancos comerciales cobran una comisión. Para expedirlo se requiere de la concurrencia del cliente a la oficina bancaria, previa reservación en los comercios de los recursos a obtener, por lo que no le resulta viable. Este instrumento de pago se utiliza cuando los clientes han solicitado financiamiento bancario, girándose a favor de la entidad correspondiente.

Las dificultades antes comentadas, traen como consecuencia que a numerosos TCP no les resulta atractivo el servicio de cuentas corrientes, lo que ha sido corroborado a través de encuestas e intercambios personales. Incluso, algunos desestiman la opción de convertirse en sujetos de financiamientos para la adquisición de capital de trabajo e inversiones, causas que desestiman la demanda de los productos y servicios bancarios ofrecidos a este importante segmento de la población.

La falta de aceptación por los TCP de las cuentas corrientes y financiamientos bancarios limita la posibilidad de recoger el efectivo proveniente del negocio e impide el control del circulante monetario que se mueve en este segmento, afectando también el negocio bancario.

Por otra parte, los autores observan que en la Resolución 101 de 2011 del BCC, referida a las normas bancarias sobre los cobros y pagos, se recogen las relaciones de pagos entre las personas jurídicas y de estas con las personas naturales, no así de las personas naturales con las jurídicas. Tampoco concibe los rangos de valores que se derivan de las mismas, expresados en pesos cubanos y pesos convertibles o su

equivalente en moneda libremente convertible en la utilización de instrumentos de pagos y títulos de créditos, dispuestos en su Artículo 2 de la Sección I, Capítulo II, entre los que se encuentran la transferencia bancaria, el cheque nominativo y la tarjeta débito o crédito.

Como consecuencia de lo comentado en el párrafo anterior, y en correspondencia con la Instrucción No 7/2011 del Ministerio de Economía y Planificación, las entidades pueden contratar los servicios de los TCP, pero ellos no pueden acceder a los servicios de las mismas, estableciendo la relación desde una sola dirección. Esta situación afecta la adquisición de insumos y bienes para el desarrollo del negocio de dichas personas naturales, los que actualmente acuden al mercado minorista, y/o al informal, encareciéndose el precio al que posteriormente venden a la población.

La Resolución 101/2011 del BCC define, entre otros instrumentos de pagos, los siguientes:

- **Transferencia bancaria:** Es la que realiza el banco siguiendo instrucciones de su cliente. Mediante esta operación se debita la cuenta del cliente por la cantidad objeto de la transferencia y acredita la cuenta del beneficiario, o se cobra en la ventanilla de la institución bancaria.
- **Cheque nominativo:** Mandato de pago en el que se consigna el beneficiario y no se permiten endosos. Mediante este instrumento se debita la cuenta del emisor del cheque y se acredita la cuenta del beneficiario, o se cobra en la ventanilla de la institución bancaria.
- **Tarjeta débito o crédito:** Medio de pago electrónico utilizado en conjunción con sistemas de autorización y liquidación de las transacciones realizadas con su ayuda.

Los autores del presente trabajo admiten la importancia de estos instrumentos de pagos para la utilización por los TCP en el movimiento de sus cuentas corrientes, ya que facilitan el pago de obligaciones sin que medie el dinero en efectivo. Sin embargo, esta resolución no considera el uso de los mismos por los trabajadores por cuenta propia, destinado a las personas jurídicas, debido a que no se encuentran legisladas las relaciones contractuales en esta dirección.

Ante la falta de un mercado mayorista al que pueda acceder este segmento de mercado, y al carecer de autorización de pagos de estos hacia las personas jurídicas, esta figura se ve obligada a asistir a la red minorista de comercio que opera con CUP y CUC, las cuales no aceptan el uso de cheque nominativo ni de tarjetas magnéticas asociadas a cuentas corrientes, para el pago de las transacciones comerciales, lo que se considera también un freno para la economía.

Se conoce que está prevista la implantación del mercado mayorista de productos, en su primera etapa dirigido a las entidades estatales; pero se considera que aunque está vigente para todas las personas naturales y jurídicas, no siempre podrá responder a las necesidades de todos los TPC, debido a la diversidad de los negocios, infiriendo que en su mayoría continuarán asistiendo al mercado minorista, para lo que se requiere utilizar los instrumentos referidos por los autores, como facilidades de pago.

Por último, este trabajo se complementa con la ilustración de la funcionalidad tecnológica para la aceptación de las tarjetas magnéticas, las cuales pueden ser utilizadas para la dispensa de efectivo y medio de pago de los TCP; son identificadas a partir de su aceptación en un POS instalado en una ventanilla de un banco, en los comercios o en un ATM para el autoservicio de los titulares.

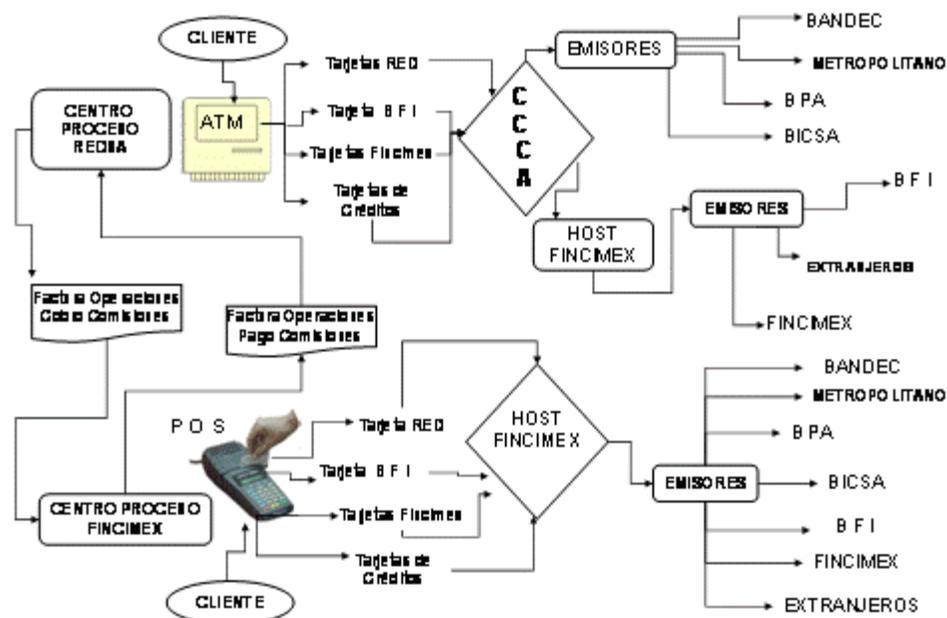


Figura 1. Transacciones financieras con tarjetas de crédito y débito.

Los TCP, usando su clave de acceso personal, pueden acceder desde la vía pública a cualquier hora del día. Así, cuando el usuario necesita atender una situación de urgencia, puede hacerlo con toda comodidad y rapidez. Solo con introducir la tarjeta, marcar el número secreto de identificación, le aparece en pantalla un menú, del cual el usuario seleccionará la opción deseada. El cajero indica las teclas que se deben pulsar para elegir cada una de las opciones.

Propuestas de solución

Una vez analizada la problemática del uso de la cuenta corriente relacionada con los TCP, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Propuesta de un nuevo producto bancario consistente en la apertura de cuentas corrientes soportadas en tarjetas magnéticas, cuyos saldos estarán centralizados en la Sucursal de Medios de Pagos Electrónicos correspondiente a cada banco, lo que permitirá la operatividad de la cuenta desde cualquier lugar del territorio nacional, tanto para extracción de dinero en efectivo, como para medio de pagos.
2. Como consecuencia de lo anterior, las entidades de comercio minorista que operan con CUP y CUC deberán aceptar a los TPC las tarjetas magnéticas asociadas a su cuenta corriente, como medio fundamental de pago, teniendo en cuenta las ventajas que para la circulación monetaria posee dicho instrumento.
3. Para ello, se requiere que estos comercios efectúen el contrato con Fincimex para la instalación de las terminales, ya que las mismas pueden ser programadas con la opción de ambas monedas.
4. Se propone el uso de la opción de transferencia que brinda la red de ATM, para que los TCP puedan, mediante la tarjeta magnética, efectuar el pago de las contribuciones al Presupuesto del Estado, así como a terceras personas, desde su cuenta corriente.
5. De igual forma, los TCP pudieran efectuar los pagos al Presupuesto del Estado, presentándose a las ventanillas del banco, a través de las transferencias bancarias con débito a su cuenta corriente abierta en la propia sucursal.
6. Como medio de pago para los aportes que deben realizar los TCP al Presupuesto del Estado, se acepte también la emisión de cheques nominativos contra la cuenta corriente.
7. Como otra opción alternativa, se propone para los TCP la emisión de cheques nominativos en todas sus modalidades para el pago de las transacciones comerciales en los comercios minoristas.
8. Al respecto, la Resolución 101 de 2011 del BCC, en su Artículo 21 sobre los incumplimientos y violaciones, establece penalizaciones a las irregularidades reiteradas que puedan presentarse.
9. Debe establecerse la ejecución de pagos de las personas naturales acogidas al trabajo por

cuenta propia hacia las personas jurídicas, así como derivado de ello, la determinación de los rangos de valores expresados en pesos cubanos y convertibles, según la Resolución 101 de 2011 del BCC, correspondientes a los instrumentos de pagos y títulos definidos.

10. Una vez creado el mercado mayorista que se proyecta, se debe aceptar el uso del cheque nominativo y de las tarjetas magnéticas como medios de pagos para honrar las obligaciones contraídas por los TCP, previo contrato entre las partes.

Conclusiones

1. Los trabajadores por cuenta propia conforman un segmento que responde al reordenamiento laboral y que tributa significativamente al Presupuesto del Estado.
2. El servicio de cuentas corrientes proporciona un pasivo sin costo para los bancos, permitiéndoles disponer de estos recursos, con vistas a su colocación en los segmentos de personas naturales y jurídicas.
3. El uso de las tarjetas magnéticas como instrumento de pago y la tecnología para su aceptación constituyen un objetivo del Banco Central de Cuba para contribuir a la reducción del efectivo circulante y al proceso de informatización de la sociedad.
4. Mediante encuestas y entrevistas se identificaron algunas dificultades que se presentan en la operatividad de la cuenta corriente de los trabajadores por cuenta propia.

Recomendaciones

1. Continuar los estudios sobre las dificultades que se presentan en la operatividad de la cuenta corriente de los trabajadores por cuenta propia, atendiendo a las ventajas que representan para los clientes y el banco.
2. Elevar a la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro el uso de las tarjetas magnéticas como instrumento de pago, asociadas a la apertura de cuentas corrientes abiertas a trabajadores por cuenta propia.

* Subdirectora provincial del BPA en Camagüey, Especialista en Banca de la Dirección Provincial del BPA en Camagüey, Vicepresidenta de la ANEC en Camagüey y Vicedecana de Investigaciones y Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, respectivamente

[Inicio](#)

[Sumario](#)

Procedimiento para el control de gestión basado en riesgos en la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín

* [Lic. Grisel Castro Alfonso, Lic. Yoania Calderón Martínez, Dra. María Teresa Gutiérrez Hernández y Lic. Mailén Hernández Jorge](#)

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se pronuncian por el desarrollo de nuevas formas de gestión no estatal, cuyo soporte financiero exige la introducción de modalidades de financiamiento que contribuyan a dar solución a las demandas de la población. Esto se revela como uno de los desafíos que enfrenta el sistema bancario cubano en la actualidad. La instrumentación de la nueva política crediticia –que da cumplimiento a los Lineamientos 2 y 10 y los comprendidos del 50 al 54– constituye un aporte significativo a la actualización del modelo económico nacional, en aras de posicionar el sistema bancario a tono con las exigencias, expectativas y creciente desarrollo del país.

Siguiendo esta idea, la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín ha valorado la necesidad de incentivar el nivel de actividad en el servicio financiero de créditos personales, de modo que en su cartera de préstamos crezca la proporción de ese tipo de financiamiento en relación con el mercado de clientes potenciales. Ello originaría un mayor aporte a la cuenta de resultados, así como estímulos al crecimiento de la economía territorial, derivados de la función movilizadora de dicho instrumento.

Con el fin de diagnosticar el estado actual del servicio de créditos personales, un grupo de especialistas identificó algunas relaciones entre varios obstáculos que limitan la efectividad de su gestión. La técnica utilizada para el diagnóstico se denomina Árbol de la Realidad Actual (ARA); su utilidad consiste en que permite focalizar y ordenar la actuación, porque tiende a establecer los problemas de fondo que afectan todo un sistema causal de síntomas. Al utilizar la lógica, con sus relaciones de necesidad, causalidad y generalidad para canalizar y comunicar la experiencia de los interesados en la mejora, el ARA detecta los problemas de fondo o causas raíces que restringen el desempeño organizacional, las cuales son pocas y son responsables del resto de los efectos indeseables observados. En el Cuadro 1 se enumeran las restricciones identificadas.

Cuadro 1. Restricciones que limitan la participación del servicio financiero de créditos personales dentro de la cartera de préstamos

1. Necesidad de revisar y reajustar el marco jurídico vigente que obstaculiza la aplicación de la nueva política.
2. Necesidad de adecuar y compatibilizar los diferentes sistemas contables informáticos de los bancos involucrados en este tipo de operaciones.
3. Escasa experiencia en la materia demanda la capacitación y recalificación del capital humano.
4. Aún no se ha definido la totalidad de las garantías exigibles, ni se han flexibilizado suficientemente los procedimientos para su aceptación.
5. El nivel actual de los salarios y de los precios de productos y servicios no subsidiados afecta la capacidad de pago de los clientes potenciales; en esa situación la operación suele considerarse poco atractiva.
6. Ausencia de una cultura crediticia. En la expectativa de los solicitantes está muy presente la experiencia reciente en la concesión de créditos sociales a bajos intereses y con extendidos períodos de amortización.
7. Nivel previo de endeudamiento de la población, ocasionado en buena medida por los créditos sociales.
8. Insuficiente utilización de todos los medios de comunicación y educación ciudadana.
9. Aún es incipiente la relevancia de la función del marketing en las instituciones bancarias.
10. Insuficiente red de sucursales en algunas ciudades limita la distribución de los

productos bancarios.

11. Elevada concurrencia de solicitantes en algunas sucursales, obligándoles a largas estancias.
12. Al operar las entidades estatales como centros de pago en otras instituciones bancarias, se provoca afectación en el servicio.
13. Limitaciones organizativas y tecnológicas para compatibilizar sistemas y generalizar el uso de la tarjeta magnética u otros medios de pago modernos que contribuyan a disminuir el uso del efectivo.
14. En el caso de los trabajadores estatales, la limitación de solicitar el crédito en la sucursal donde opera su centro de pago, afecta a los que no residen en la misma localidad.
15. Las entidades de comercio no estaban preparadas para la aceptación de cheques.
16. Necesidad de actualizar y revisar con mayor agilidad y permanentemente la estrategia para la implementación de la política, según lo indicado por los Lineamientos.
17. El nivel de actividad en el servicio financiero de créditos personales es discreto en relación con el mercado de clientes potenciales.
18. El sistema de supervisión y monitoreo de la gestión de riesgos en general, y del crédito personal en particular, puede ser objeto de acciones de mejora con vistas al control de gestión de los procesos.
19. Déficit de financiamiento para nuevas inversiones en el sector bancario.
20. Deficiencias en la calidad del servicio.
21. Dificultades materiales impiden verificaciones *in situ* sobre los créditos concedidos.

Una vez determinadas las relaciones causa-efecto entre las restricciones, se procedió a seleccionar aquellas que se encontraban en la raíz del árbol construido, dividiéndose en externas e internas, según su naturaleza, tal y como se detalla a continuación:

Restricciones de carácter externo:

7. Nivel previo de endeudamiento de la población, ocasionado en buena medida por los créditos sociales.
5. El nivel actual de los salarios y de los precios de productos y servicios no subsidiados afecta la capacidad de pago de los clientes potenciales. En esa situación la operación suele considerarse poco atractiva.

Restricciones de carácter interno:

16. Necesidad de actualizar y revisar con mayor agilidad y permanentemente la estrategia para la implementación de la política, según lo indicado por los Lineamientos.
18. El sistema de supervisión y monitoreo de la gestión de riesgos en general, y del crédito personal en particular, puede ser objeto de acciones de mejora con vistas al control de gestión de los procesos.
19. Déficit de financiamiento para nuevas inversiones en el sector bancario.

Los problemas internos de fondo declarados se insertan entre los grandes objetivos del perfeccionamiento de la actividad bancaria, a tono con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido. La necesidad de actualizar y revisar la estrategia para la implementación de la política financiera, según lo indicado por los Lineamientos, es permanente y debe ir ganando en profundidad en la medida que avance, en paralelo, la implementación de las políticas macroeconómicas. El déficit de financiamiento para nuevas inversiones es común a varias ramas de la economía y se conocen sus causas. Por otra parte, el interés y la utilidad del tratamiento científico de la Limitación 18 (el sistema de supervisión y monitoreo de la gestión de riesgos en general y del crédito personal en particular, puede ser objeto de acciones de mejora con vistas al control de gestión de los procesos) son incuestionables por las siguientes razones:

1. Es una tradición a escala internacional que el negocio bancario se administre sobre la base de criterios funcionales altamente jerárquicos; el entorno regulatorio en que se ha desenvuelto como consecuencia de las crisis económicas tiende a reforzar dicho modo de operar. Sin embargo, proyectarse estratégicamente y evolucionar hacia formas de gestión más flexibles de cara a los mercados, se ha convertido en una condición de supervivencia, pues las expectativas de los clientes crecen con respecto a la calidad de los servicios en un sector donde la competencia cuenta; de ahí que no baste con regular en los manuales de instrucciones y procedimientos lo que ha de ejecutarse. Es preciso definir objetivos y estrategias, identificar los obstáculos o riesgos que impedirían su consecución, controlar la gestión y alinearla con las metas de la organización, implementando acciones correctivas a partir de la

comprensión sistémica de procesos que han de integrarse en una dinámica de excelencia.

2. El diseño de vías y métodos idóneos para gestionar los procesos, sus riesgos y la concepción del sistema de indicadores que permite controlar la gestión, depende en gran medida de la creatividad de especialistas, ejecutivos y académicos.

3. Es una exigencia de la Resolución 60 sobre el Control Interno y, sobre esta base, es objeto de revisión por parte de las instancias procedentes de la Contraloría General. Además, está dentro de los intereses prioritarios de los actores locales en los niveles político y gubernamental.

Razonamientos posteriores acerca del problema de la supervisión y el monitoreo condujeron a una formulación más precisa y orientadora para desarrollar la investigación: El enfoque funcional del control del servicio de créditos personales en BANDEC Holguín, al no seguir la lógica de la cadena de valor, es decir, la lógica de los procesos, ocasiona insuficiencias en la identificación, evaluación y prevención de los riesgos que potencialmente afectarían tanto la rentabilidad bancaria, como la satisfacción de las necesidades de los clientes u otros actores interesados en el estímulo de la actividad económica local. En el sistema de relaciones causa-efecto del Árbol de la Realidad Actual, este problema influye en una cantidad considerable de restricciones, en comparación con el resto de las causas raíces y es viable su solución en el corto plazo. Sin duda alguna, de lograrse algún avance en su solución, se reforzaría el papel protagónico de los trabajadores y ejecutivos bancarios en el proceso de toma de decisiones administrativas.

La respuesta al problema pasaba por el diseño de un procedimiento con enfoque de procesos, que permitiese gestionar los riesgos del servicio de créditos personales en las sucursales de BANDEC en Holguín, mediante un sistema de indicadores. Era de esperar que esta solución proporcionara información relevante para controlar las actividades y orientar las decisiones a la satisfacción tanto de clientes como de agentes locales, lo cual en alguna medida favorecería el logro de mejoras en los resultados de rentabilidad y un incremento de la demanda efectiva a escala territorial. Un enfoque sistematizado del control de gestión, modelado con la idea de que aquello que no se puede medir con precisión no se puede administrar adecuadamente (Porter, 1980), sin dudas influiría en la calidad y en el nivel de actividad del servicio financiero. El avance de la investigación se centró en la alineación estratégica de recursos y actividades con los objetivos de la organización, el análisis de los procesos y, posteriormente, la gestión de sus riesgos, lo cual aportó un conjunto de indicadores de utilidad, a los efectos de sugerir mejoras en la planeación estratégica institucional. En la Figura 1 se muestra la versión gráfica de la propuesta de procedimiento.

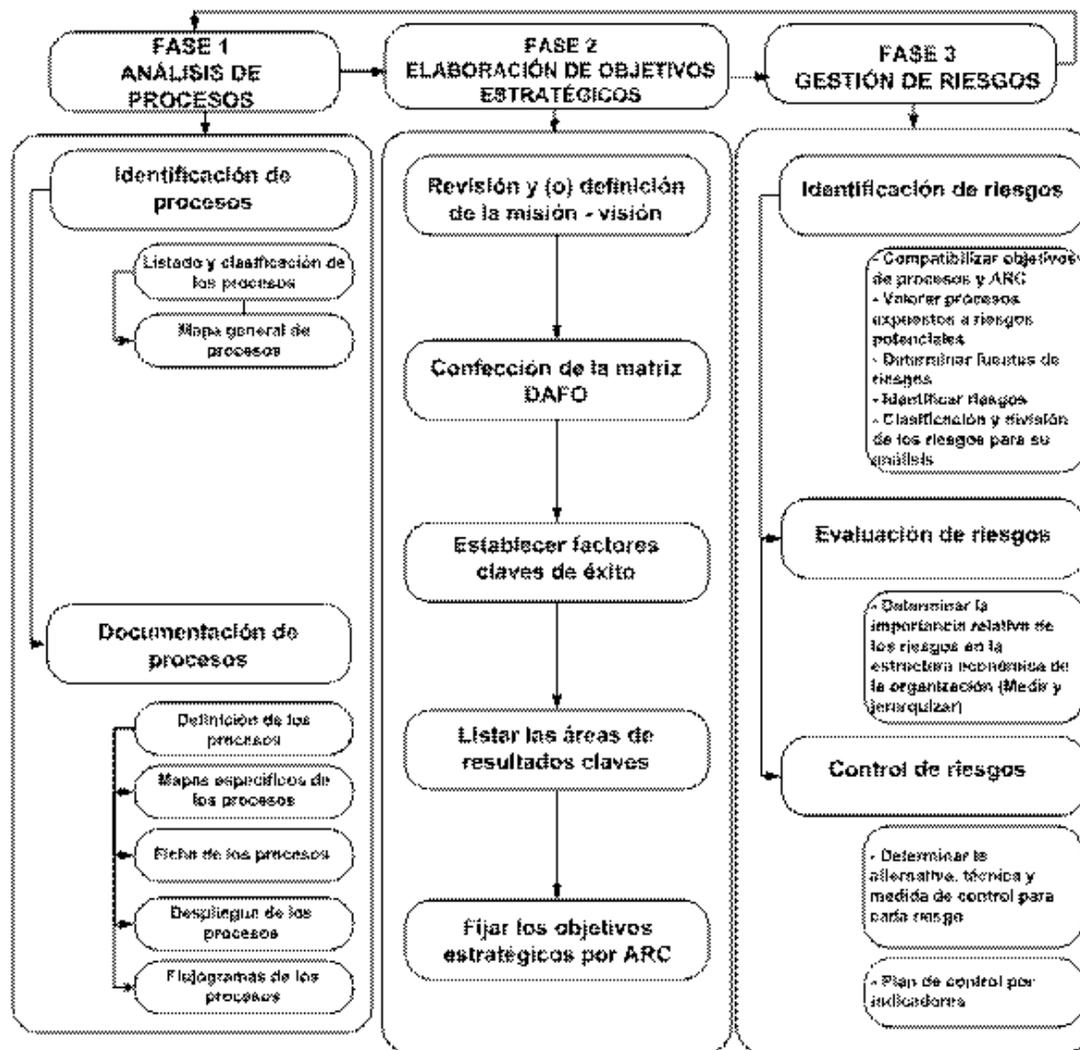


Figura 1. Procedimiento de control basado en riesgos para el servicio financiero de créditos personales.

Los objetivos de cada una de las fases que componen el procedimiento son:

Fase 1. Análisis de procesos: Definir un esquema general de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la organización, con el fin de que en la siguiente fase se cuente con toda la información necesaria para establecer los objetivos estratégicos.

Fase 2. Elaboración de objetivos estratégicos: Precisar los objetivos estratégicos como expresión de propósitos o metas que responden a los enunciados de la misión. A su vez, estos estarán atemperados a la situación del entorno y a la propia situación interna de la organización.

Fase 3. Gestión de riesgos: Prevenir, mantener bajo control o mitigar aquellos eventos negativos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos y los objetivos globales de la organización. Aplicación parcial del procedimiento de control de gestión basado en riesgos al servicio financiero de créditos personales

Durante el desarrollo del procedimiento fue necesario solicitar la colaboración de los trabajadores vinculados al servicio financiero de créditos personales. Ellos brindaron las experiencias y propuestas que se detallan en un breve resumen, siguiendo el ordenamiento metodológico modelado:

Fase 1. Análisis de procesos

Se procedió a la identificación de los procesos mediante entrevistas con directivos y especialistas, verificándose que el enfoque funcional se encuentra enraizado en el pensamiento del ápice estratégico de la organización. Con el trabajo en grupo se logró un cambio, que dio lugar a un mapa de procesos con la clasificación siguiente:

- Procesos estratégicos:
 1. Gestión de capital humano.

2. Gestión estratégica.
3. Gestión de marketing.

Procesos claves:

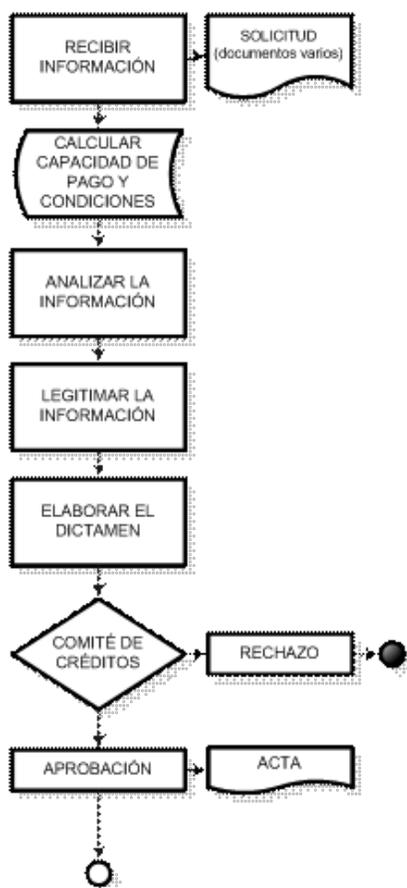
1. Captación de pasivos.
2. Financiamiento a clientes.
3. Trámites de operaciones.
4. Servicios bancarios.

Procesos de apoyo:

1. Informatización.
2. Gestión contable, económica y financiera.
3. Aseguramiento de efectivo y valores.
4. Aseguramiento técnico material.

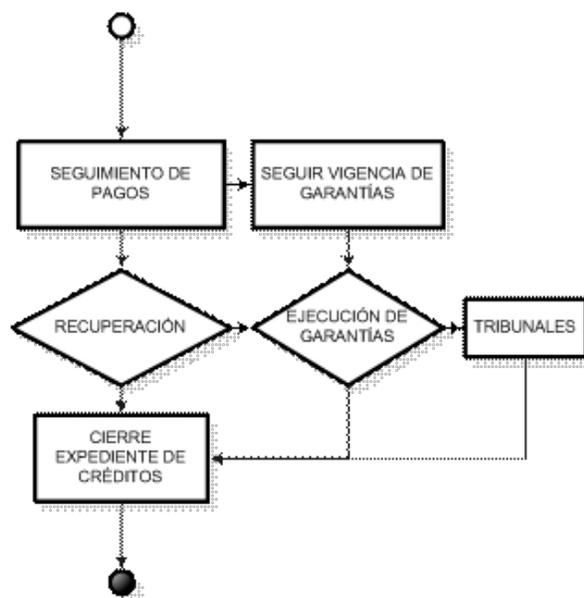
Durante la documentación de los procesos se construyó el mapa en cascada del proceso clave Financiamiento a clientes, para más adelante desplegar el proceso de gestión de créditos personales en la sucursal, así como elaborar su ficha, lo cual constituye una herramienta de utilidad para los directivos, por ser una descripción detallada de los procesos de la organización, desglosados en subprocesos, actividades y tareas. Se muestra el flujograma en la Figura 2.

Subproceso: Análisis y otorgamiento



Subproceso 1

Subproceso: Seguimiento y recuperación



Subproceso 2

Figura 2. Flujograma del proceso de créditos personales.

Una vez desarrollados los pasos que integran la fase de análisis de los procesos, resulta oportuno establecer, a manera de conclusión, una comparación entre los rasgos que adopta la gestión basada en instrucciones y procedimientos que, sin dudas, organiza, distribuye y facilita el control de las tareas en detalle, versus la gestión

basada en procesos, caracterizada por una dinámica que privilegia la satisfacción de los clientes y la mejora continua de los resultados. Estos argumentos evidencian la conveniencia de proponer un enfoque mixto en el sistema de control de gestión, que propenda a combinar ambas tendencias, según la naturaleza de las actividades a desarrollar (ver Tabla 1).

Tabla 1. Diferencias entre procedimientos y procesos

Manual de instrucciones y procedimientos	Procesos
Define la secuencia de pasos para ejecutar las tareas.	Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
Los procedimientos se redactan, son estáticos.	Los procesos se comportan y evolucionan, son dinámicos.
Los procedimientos están orientados al cumplimiento de las tareas.	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.
Los procedimientos se implementan.	Los procesos se operan y gestionan
Mediante los procedimientos se cumplen las normas.	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.
Los procedimientos comprenden actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos comprenden actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con objetivos comunes.

Fase 2. Elaboración de objetivos estratégicos

BANDEC opera como estructura organizativa vertical en tres niveles: Oficina Central, direcciones provinciales y sucursales. En general, la estructura vertical se había considerado una forma eficaz de gestión en organizaciones grandes y diversificadas, como en este caso. No obstante, los cambios acaecidos a partir de la implementación del nuevo modelo económico probablemente inducirán a una reflexión organizacional, que en 2013 daría lugar a la reestructuración del sistema bancario. Las ideas que se presentan en este trabajo pudieran ser de utilidad.

Debatido el texto de la misión, se acepta la vigente con ligeras modificaciones: BANDEC es una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y a particulares seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, lo que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional, mediante servicios diversos e instrumentos financieros. Apoyada en su red de sucursales, moviliza y canaliza el ahorro interno y externo. Se distingue por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, por alta confiabilidad, excelencia en sus servicios y profesionalidad de sus empleados.

En el análisis de las matrices de factores internos y externos se aprecia que la entidad se encuentra en una posición estratégica de predominio de las debilidades en el plano interno ($2,39 < 2,50$) y superioridad de las oportunidades en el externo ($2,7 > 2,5$), lo que posiciona la institución en el tercer cuadrante de la matriz DAFO. La convergencia de debilidades con oportunidades sugiere asumir estrategias de carácter adaptativo, minimizando las primeras y maximizando el aprovechamiento de las segundas de manera ofensiva.

Las áreas de resultados claves (ARC) están por definir. Trabajar en ese sentido, daría respuesta a las esferas del trabajo bancario que se priorizan en función de la implementación del nuevo modelo, y mejoraría la calidad de los servicios. Los autores son del criterio de que si se reformulase en algún momento el enfoque de la planeación

estratégica a nivel de organismo, debiera estudiarse la posibilidad de que algunas ARC coincidieran con los procesos claves.

De la valoración de los objetivos de trabajo se concluye que su configuración es marcadamente global, como consecuencia del enfoque de dirección funcional, los indicadores de eficiencia se conforman a través de cifras fijadas como metas de utilidades, ingresos y gastos, sin que se traduzca cómo se alcanzarían, considerando las posibilidades reales de intermediación financiera en el mercado nacional. No se desagregan los ingresos por financiamientos a otorgar, ni los gastos por tipos de operaciones pasivas, ni las cifras de venta factibles por los diversos servicios bancarios. Tampoco se designan los segmentos prioritarios sobre los que se habría de incidir, ni cómo lograr su cobertura.

Asimismo, la planeación de la gestión comercial adolece de una adecuada proyección estratégica, algo típico para la situación de demanda mayor que oferta en los marcos de un mercado cautivo, donde se controla el sector empresarial. No obstante, la idea de flexibilizar la gestión con el propósito de elevar la eficiencia y mejorar la calidad de forma continua, se puede concretar mediante un diseño más detallado de la función de control, por lo que se consideró útil identificar la interrelación entre los objetivos de trabajo actuales y los procesos inicialmente definidos.

Fase 3. Gestión de riesgos

Se procedió a diseñar una matriz de relación entre los objetivos estratégicos y los procesos que desarrolla la organización, con el fin de verificar la participación que tenía cada proceso en el cumplimiento de los objetivos. Pudo constatar que los objetivos de eficiencia, gestión comercial y calidad eran los que reflejaban mayor grado de interacción con los procesos, en particular, con los considerados claves.

A nivel de la organización, los riesgos pueden ser consecuencia tanto de factores internos como externos; se identificaron los más generales.

Factores de riesgo externos en BANDEC, Holguín:

Obsolescencia o insuficiencia tecnológica en el área de la informática, debido a la celeridad del desarrollo tecnológico.

Nuevas necesidades y expectativas de los clientes con respecto a la diversidad creciente de servicios bancarios.

Situación de liderazgo de otras instituciones bancarias en el área de servicios a personas naturales.

Nuevo entorno legal obliga a que se modifiquen con rapidez las políticas y estrategias.

Los desastres naturales acrecientan la necesidad de desarrollar planes de emergencia.

Los cambios económicos en el país repercuten en las decisiones sobre financiación, inversiones, desarrollo y estructuras organizativas, tanto empresariales como de la administración pública, poniendo a prueba la capacidad de adaptación del banco.

Factores de riesgo internos en BANDEC, Holguín:

La estructura de la organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos.

Posibles averías en los sistemas informáticos ponen en peligro los procesos operativos.

Las imperfecciones en los métodos de formación y motivación pueden deteriorar el grado de compromiso de los trabajadores.

Los cambios de responsabilidades o bajas del personal pueden crear inestabilidad en los procesos de control interno, si no se toman las medidas pertinentes.

La naturaleza financiera de la actividad de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a locales donde se explotan activos de valor, pueden ser causas de apropiación indebida de recursos.

Posibilidad de que en el curso de las auditorías no se detecten eventos negativos que presumiblemente ocasionarían pérdidas materiales o daño moral a la institución o a sus trabajadores.

Al comparar el plan de prevención soportado en la estructura departamental con el plan de prevención modelado como salida de la Fase 3, luego de la aplicación del procedimiento, pudo advertirse que el primero adolecía de una incorrecta conceptualización del riesgo para el servicio estudiado e identificaba uno solo con dos manifestaciones; el segundo condujo a los especialistas consultados a la enumeración de 17 riesgos, formulados según las exigencias normativas del plan (riesgo, medidas a aplicar, responsable, ejecutante y fecha de cumplimiento). La Tabla 2 muestra el resultado que se obtuvo en dos de sus elementos.

Tabla 2. Elementos del Plan de Prevención de Riesgos

No	RIESGO	MEDIDAS A APLICAR
		Reducir el tiempo medio de respuesta a solicitudes y hacer

1	Insatisfacción de clientes.	análisis causal de aquellas que superan los 20 días; reorganizar el flujo de clientes dentro de la sucursal y solicitar a la Oficina Central la modificación de algunos conceptos del empleo de la fuerza laboral que impiden al director redistribuir tareas.
2	Pérdida de imagen corporativa.	Análisis cuantitativo y cualitativo de quejas y reclamaciones con periodicidad mensual.
3	Demora en el proceso de otorgamiento por carencia de modelos.	Establecer coberturas de inventarios y puntos de reorden para modelos y otros materiales.
4	Inestabilidad en la amortización del crédito por subdeclaración	Estudiar las causas de los créditos vencidos, abriendo la causa subdeclaración de gastos.
5	Período de recuperación superior a lo planeado por garantías no ejecutadas.	Estudiar las causas de los créditos vencidos, abriendo la causa inejecución de garantías.
6	Créditos irrecuperables.	Tramitar los créditos irrecuperables, informando al personal la tasa de intereses perdidos sobre el total de intereses ganados como indicador de eficiencia de la gestión.
7	Deficientes procesos de análisis en la sucursal.	Medir el índice de rechazo de solicitudes elevadas al Comité de Crédito, determinando las causas para la toma de acciones correctivas.
8	Insuficiente autopreparación y capacitación de los miembros del Comité de Créditos y analistas que participan.	Cumplir el plan de capacitación montado sobre la determinación de necesidades de aprendizaje.
9	Desviación del dinero hacia fines distintos del objeto del crédito.	Análisis cuantitativo y cualitativo del cumplimiento del plan de verificaciones.
10	Incumplimiento de normas y procedimientos.	Subsanar los errores y omisiones detectados por las auditorías.
11	Imposibilidad de ejecutar las garantías.	Verificar que las garantías líquidas han sido pignoradas en los bancos donde radican los clientes.
12	Incompatibilidad entre los sistemas informáticos de diferentes bancos.	Mantener informado al nivel superior sobre los trámites retrasados por esta causa.
13	Ausencia de cultura crediticia en los clientes.	Cumplimiento de la estrategia de comunicación institucional.
14	Retardo en las inversiones en tecnología.	Gestionar oportunamente los recursos financieros y materiales asignados en el plan de inversiones del año.
15	Desconocimiento de mercado de clientes potenciales.	Contribuir al diseño y ejecución del plan de marketing de la Dirección Provincial y al desarrollo de un estudio de mercado, creando estrategias internas de ventas.

16	Limitada capacidad en la red comercial.	Gestionar oportunamente los recursos financieros y materiales asignados en el plan de inversiones del año.
17	Nivel de endeudamiento previo de la población.	Identificar y operar sobre segmentos de clientes con bajos niveles de endeudamiento.

Estos riesgos se clasificaron previamente atendiendo a diversos criterios, se jerarquizaron según su frecuencia e impacto, fueron representados gráficamente en un mapa y, por último, razonados de acuerdo con las alternativas de solución que se presentaron en una combinación de medidas. Es necesario destacar que el control de riesgos es la base para la posterior formulación de las actividades de control, por lo que se recomienda diseñar dichas actividades partiendo del análisis de las alternativas de solución y las medidas propuestas. En esa línea se construyó un sistema de indicadores con los atributos de general aceptación, lo que permitirá monitorear la ocurrencia de riesgos en función de minimizarlos.

Indicadores de control:

1. Ineficiencia en trámite de solicitud: Relación porcentual entre las solicitudes atendidas fuera de término y el total de solicitudes atendidas.
2. Tiempo medio de respuesta a la solicitud: Mide el tiempo medio de respuesta de la sucursal.
3. Quejas y reclamaciones: Informe cuantitativo y cualitativo.
4. Cantidad de modelos y otros abastecimientos en inventario fijados como meta: Reserva de inventarios a mantener en la sucursal con el fin de evitar desabastecimientos.
5. Punto de reorden: Cantidad de inventarios mínima para dar lugar a que se reciba el pedido de la orden a solicitar al almacén.
6. Porcentaje de créditos vencidos por subdeclaración de gastos: Participación de esta causa dentro del total de los vencidos.
7. Porcentaje de créditos otorgados a personas naturales incluidas en grupos de mayor riesgo: Participación de este grupo dentro del total de la cartera.
8. Porcentaje de créditos vencidos por inejecución de garantías: Participación de esta causa dentro del total de los vencidos.
9. Intereses perdidos por irrecuperables por peso de intereses ganados en el servicio.
10. Índice de rechazos por insuficiencias en las garantías: Créditos rechazados a la sucursal por deficiencias en las garantías.
11. Cantidad e importe de créditos desviados de su destino específico: Informe cuantitativo y cualitativo.
12. Errores u omisiones detectados por auditoría: Informe cuantitativo y cualitativo.
13. Cumplimiento de pignoración de garantías (en cantidad).
14. Cumplimiento de pignoración de garantías (en importe).
15. Porcentaje de morosos sobre el total de la cartera.
16. Porcentaje de vencidos sobre el total de la cartera.

Estos indicadores, que formarían parte del plan de control, deberán ser sistematizados y contrastados a lo largo del tiempo para llegar a un juicio definitivo acerca de cuáles deberían ser introducidos, en dependencia del beneficio que represente su medición con respecto a la toma de decisiones.

Conclusiones

La propuesta del procedimiento establece conceptos innovadores que permitirán introducir mejoras en los servicios financieros, con el fin de satisfacer a los clientes y a otros grupos de interés. Contribuye al logro de los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia, al promover la gestión de los procesos interrelacionados como sistema.

La alineación estratégica de recursos y actividades con los objetivos de la organización, el análisis de los procesos y, más adelante, la gestión de sus riesgos, aportaron un conjunto de indicadores de utilidad, a los efectos de retroalimentar y mejorar la planeación estratégica de la institución financiera. De hecho, se plantean propuestas a estudiar acerca del diseño de los objetivos de trabajo y áreas de resultados claves.

Aunque la organización se rige por un enfoque funcional y jerárquico con un alto grado de centralización, se demuestra que es posible introducir técnicas que flexibilizan la gestión y la orientan a la integración de actividades, fundamentalmente en el área comercial.

Recomendaciones

Valorar posibles modificaciones en el diseño del proceso de planeación estratégica, considerando los argumentos que aporta la investigación y los cambios esperados a corto plazo, derivados del proyecto de reestructuración del sistema bancario.

Implementar de manera experimental el sistema de indicadores propuesto, dotándolo de un soporte ágil y operativo que se auxilie de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y permita a los directivos centrarse en los resultados.

Extender la evaluación del procedimiento a otras actividades comerciales, con vistas a proponer su implementación al organismo superior.

Bibliografía

1. Arteaga, Yairin: Tesis de diploma. La gestión de riesgos en el sector del turismo en Pinar del Río. El papel socio económico del gobierno. 2003.
2. Beldar Muñoz, Víctor: Prevención de los riesgos. Implementación de un sistema de control de los riesgos de operación en la empresa. Colombia, 2005. disponible en: www.gestiopolis.com
3. Castillo, G. (2007): Auditorías basadas en riesgos: nuevo reto. Revista especializada editada por el Ministerio de Auditoría y Control, No 16, enero- abril, pp. 10-18.
4. CECOFIS: Curso básico Administración de riesgos. SEADIS Educación a distancia. Disponible en: <http://www.ccofis.cub/articulo2htm>
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Gestión de riesgos corporativos - marco integrado. Técnicas de aplicación. Septiembre de 2004.
6. Decreto-Ley No 289 de los Créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios. 21 de noviembre de 2011.
7. Lewent, Judy C. y A. John Kearney: Identifying, Measuring and Hedging Currency Risk at Merck. Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance 2. EE.UU. Páginas 19-28, 1990.
8. Manual de instrucción y procedimiento # 233 Créditos a personas naturales, nuevas políticas bancaria
9. Material integral de control interno. Introducción a los nuevos conceptos del control interno.
10. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No 13/06. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año CIV. No 6.
11. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No 60/11 Normas del sistema de control interno.

* Directora de la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín; Jefa del Departamento de Inversiones y Riesgos de la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín; Asesora Metodológica de la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado de la Universidad de Holguín, y Jefa de Disciplina de Finanzas del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Holguín, respectivamente.

[Inicio](#)

[Sumario](#)

Ponencia presentada en el VII Congreso de la ANEC, 13 y 14 de junio 2013

Alternativa de financiamiento a agricultores pequeños asociados a CCS

[MSc. Libertad Francisca Ortiz Salcedo y Dr. Carlos Manuel Souza Viamontes*](#)

El Banco Popular de Ahorro (BPA) se creó el 18 de mayo de 1983 con carácter de banco estatal, mediante el Decreto Ley No 69, para impulsar el desarrollo del ahorro monetario de la población, ejecutar y controlar la aplicación de la política estatal y gubernamental en materia de créditos personales y otros servicios de cobros y pagos.

Las transformaciones ocurridas en la economía y en el sistema bancario cubano exigieron cambios en la estructura del BPA y en su organización, por lo que el 2 de abril de 1997 se le otorga una licencia que le autoriza a desarrollar todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional como en divisas, de modo que amplía sus objetivos y funciones, asumiendo así la labor de banca universal y, dentro de esta, la de banca de empresas.

En 2006, insertado en los programas priorizados del país, el BPA comienza el otorgamiento de créditos sociales para financiar la compra de efectos electrodomésticos y otros artículos, como vía de contribuir a la Revolución Energética que el Estado cubano impulsa. Dada la significativa demanda de este producto y su primordial recuperación, el Banco Central de Cuba (BCC) decidió trasladar a BANDEC la cartera de financiamiento perteneciente a las personas jurídicas, con excepción de la registrada en sucursales enclavadas en territorios donde no existe este Banco, tarea que concluyó el 24 de junio de 2008.

En la actualidad, continúa siendo de gran importancia la recuperación de los créditos sociales, para lo que se han creado condiciones tales como un equipo integrado por investigadores, gestores cobradores, especialistas y gerentes de Recuperación –estos últimos en las sucursales de mayor volumen de operaciones– y una garantía presupuestaria concebida por el Ministerio de Finanzas y Precios, que se ejecuta cuando se han agotado todas las gestiones para la recuperación del crédito y este clasifica como irrecuperable.

Lo anterior, unido a que la cartera correspondiente a este pasivo ha descendido significativamente debido al ínfimo nivel de colocaciones y a su disminución progresiva ante el flujo de las amortizaciones mensuales, permite que en el presente la tarea de recuperación no constituya un impedimento para que el BPA retome de manera selectiva el crédito a las personas jurídicas.

En los últimos diez años y hasta el período actual, la provincia de Camagüey se ha destacado en la recuperación de créditos sociales, situándose entre las de menor índice de inmovilizados, lo que ha sido posible gracias a toda una estrategia de trabajo de conjunto con todos los clientes internos de cada oficina y con el apoyo incondicional de los que laboran en la Dirección Provincial.

Con las nuevas modalidades de créditos, partiendo de la exigencia de garantías para el otorgamiento de financiamiento, los mismos se otorgan sobre bases sólidas, que harán posible su recuperación y, con ello, una cartera sana, así como la obtención de ingresos periódicos a partir de las liquidaciones mensuales del interés devengado y la amortización del principal, disminuyendo el riesgo de incobro, lo cual posibilita el incremento de la rotación de este pasivo a partir de nuevas colocaciones de financiamiento.

El Banco Popular de Ahorro resulta el más grande del país. Posee una amplia red de oficinas diseminadas por todo el territorio nacional –Camagüey cuenta con 20 sucursales, 24 cajas de ahorro, el Centro Distribuidor de Efectivo y la Dirección Provincial–, así como un personal capacitado, con experiencia en la correcta atención a clientes, además de una preparación acelerada en el uso de la técnica informática y de

los medios de comunicación electrónicos.

Esta institución financiera se caracteriza por la captación de los recursos temporalmente libres en poder de la población en forma de ahorro monetario y los facilita a los clientes con necesidades de financiamientos, teniendo la responsabilidad de responder por estos, hacer una efectiva colocación de los mismos, evitar la morosidad en la recuperación, además de lograr una adecuada disciplina financiera. También presta otros servicios en correspondencia con la licencia que posee para operar.

Este banco se encuentra afianzado en el mercado nacional, con la oferta de una extensa gama de productos y servicios en CUP y CUC, liderando la actividad comercial de la banca personal; entre estos tiene un papel fundamental el otorgamiento de financiamientos.

Se consideran sujetos de los mismos las personas jurídicas y naturales, que en Cuba tienen la siguiente composición:

Personas jurídicas:

1. Entidades estatales.
2. Sector privado (UBPC, CPA, CCS y campesinos independientes tenedores de tierra, ya sean propietarios o usufructuarios).
3. Trabajadores autorizados a ejercer el trabajo por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal.

Los campesinos se incluyen como personas jurídicas, a los efectos del crédito agropecuario, debido a que sus características difieren de las normas y límites establecidos para los créditos concedidos a personas naturales por otros propósitos.

Personas naturales:

Mayores de 18 años, capacitados mentalmente y que reciben ingresos fijos y/o regulares.

El financiamiento a campesinos tenedores de tierra o usufructuarios asociados a CCS desempeña un primordial papel para el desarrollo de nuestra economía, el que se acentúa a partir de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Sin embargo, las normas del BCC establecen que este sector solo podrá ser financiado por el banco que posee la cuenta corriente de la cooperativa, lo que constituye un impedimento, al disminuir las posibilidades de estos clientes de acudir al banco más cercano.

De ahí que el presente trabajo parte del siguiente problema: ¿Cómo contribuir al incremento de financiamiento bancario a agricultores pequeños asociados a CCS y, con ello, a elevar los ingresos del BPA.

Su objetivo consiste en identificar las dificultades que genera para los agricultores pequeños asociados a CCS y los bancos el otorgamiento de financiamiento únicamente desde el banco donde esta entidad opera su cuenta corriente, con vistas a proponer la extensión del servicio a la red de instituciones financieras, lo que estimulará la producción de alimentos y elevará la eficiencia bancaria.

La novedad consiste en que la propuesta de financiamiento a agricultores pequeños asociados a CCS se realiza desde un banco comercial diferente al que posee la cuenta corriente de la Cooperativa, alternativa que permitirá a estas personas elegir el banco de su preferencia y elevar la producción de alimentos y los ingresos bancarios.

A partir de los Lineamientos de la Política Económica del Partido y la Revolución aprobados en el marco del VI Congreso del PCC, se puso en vigor el Decreto Ley No 289, dictado por el Consejo de Estado, sobre los créditos a personas naturales y otros servicios bancarios, publicado en la Gaceta Oficial de la República el 21 de noviembre de 2011. Este decreto ley se basa en las medidas aprobadas para la implementación de la política bancaria dirigida a financiar, entre otras actividades, la producción agropecuaria, las que hacen necesario incrementar y diversificar el otorgamiento de crédito por las instituciones financieras a las personas naturales.

En correspondencia con este decreto, el Banco Central de Cuba dispuso las siguientes resoluciones:

Resolución No.99/2011, referida a los procedimientos que regulan los créditos y otros servicios para las personas naturales.

Resolución No.100/2011, que establece el contrato de cuenta corriente en pesos cubanos y convertibles a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, a los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra y a las personas autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal.

Resolución No.101/2011, que dicta las normas bancarias de cobros y pagos.

Específicamente, la Resolución No.99/2011 establece en su Capítulo II las regulaciones para la concesión de crédito a los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra, el cual en su Artículo 4 expresa:

"Los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra, pueden solicitar créditos a partir de un importe mínimo de quinientos pesos cubanos (500 CUP), para la compra y reparación de equipos y medios de trabajo, para financiar la producción agropecuaria y el fomento, renovación o rehabilitación de plantaciones, previa presentación de ...".1

La puesta en vigor de esta resolución responde al Lineamiento No 50 de la política monetaria, que plantea:

"Aplicar la política crediticia dirigida en lo fundamental, a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generadoras de ingresos en divisas o sustituidoras de importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico y social".2

Partiendo de las resoluciones mencionadas, el BPA puso en vigor la Instrucción Transitoria No 348 de 2011, que actualizó las normas de financiamientos correspondientes a los agricultores pequeños, estableciendo como requisito indispensable la existencia de cuenta corriente, excepto que el productor se encuentre asociado a una CCSF, mediante la cual puede realizar todas las gestiones necesarias para solicitar el financiamiento.

Sin embargo, el BPA en el territorio de Camalote –único en la provincia que posee cartera agropecuaria–, así como el BANDEC en su mayoría, al financiar a los productores asociados a CCSF, ejercen la apertura de cuenta corriente individual a nombre de cada productor, permitiendo que se realice el depósito por concepto del financiamiento otorgado de forma independiente, y no de conjunto con los fondos que posee la CCSF en su cuenta corriente, máxime cuando esta no se ha constituido como garante del financiamiento aprobado, por lo que no responde ante sus amortizaciones, y corresponde al productor tener la liquidez exigida para hacer frente a las obligaciones contraídas con el banco.

Estas amortizaciones se realizan desde la cuenta corriente del cliente, teniéndose como fuente los ingresos obtenidos por los productores, de acuerdo con los contratos de producción o comercialización concertados, o mediante cualquier otra forma de pago, incidiendo la cooperativa en la transferencia de los fondos que debe efectuar hacia esta cuenta o en la entrega de instrumento de pago, a solicitud del asociado, así como en la materialización del pago por factura, para lo cual deben estar creadas las condiciones de seguridad e infraestructura adecuadas en el local donde se encuentra ubicada la CCSF.

Los autores consideran que la CCS, fortalecida o no, a la que se encuentra asociado el demandante de un financiamiento bancario, desempeña un papel fundamental, pues a solicitud del banco realiza la emisión de avales y certificaciones sobre los planes de producción y comportamiento de los productores, entre otros aspectos que son evaluados en los comités de créditos de dichas instituciones financieras.

El otorgamiento de financiamiento bancario a este segmento de personas naturales es de suma importancia, al contribuir a una de las tareas prioritarias del país, relacionada con el desarrollo de la producción de alimentos para satisfacer las necesidades de la población y sustituir importaciones, todo lo cual está en correspondencia con el Lineamiento No 203 de la política agroindustrial, que plantea:

"Garantizar el servicio bancario especializado en la atención al sector agroindustrial, que apoye a los

productores, facilitando el otorgamiento de los financiamientos y el control en su ejecución. Fortalecer y ampliar la actividad de seguros agropecuarios, propiciando una mayor eficacia en su aplicación".3

Con respecto a la gran necesidad de apoyo de este sector por parte de los bancos, no se observa correspondencia con lo abordado en el Artículo 5 de la Resolución 99 de 2011 del BCC, en el que se esboza lo siguiente:

"Los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra solicitan los créditos en las sucursales bancarias de las instituciones financieras referidas en el Apartado Primero, y los miembros de una cooperativa de créditos y servicios lo harán en la sucursal donde opera la cooperativa, los que pueden ser representados por esta en la solicitud y otorgamiento de los créditos".4

Lo antes citado no propicia que se financie a todos los productores cercanos a un banco, siendo esta una tarea esencial para lograr que dicho sector aporte progresivamente a la balanza de pagos del país, con el objetivo de disminuir las importaciones de alimentos y lograr que se produzca con la eficiencia requerida.

Con este análisis los autores se enmarcan en el Banco Popular de Ahorro, donde se trazan estrategias sumamente efectivas para garantizar la correcta aplicación de la Nueva Política Bancaria, considerando que deben ser atendidos en el BPA aquellos agricultores que soliciten financiamientos, aunque la CCS a la que pertenecen opere su cuenta en BANDEC. Para ello fluyen entre bancos las referencias cruzadas sobre clientes, permitiéndoles minimizar los riesgos, al contar con información que contribuye a una evaluación efectiva del interesado. Esta herramienta de trabajo se utiliza mucho para analizar las demandas significativas de líneas de créditos o préstamos por concepto de materiales de construcción, entre otros casos.

Para la aprobación de financiamientos a productores asociados a CCF pertenecientes a otros bancos, es imprescindible la existencia de esta base de consulta o canal de comunicación interbancario para conocer el cumplimiento al día de las obligaciones contraídas con anterioridad, el importe, el tipo, el plazo y si ha sido o es fiador, por enumerar algunos datos de interés para las instituciones financieras.

Se considera fundamental el financiamiento bancario dirigido a los agricultores, propietarios o usufructuarios de tierras, o a cualquier otra persona natural que acredite la tenencia de tierra, partiendo de la gran necesidad de financiar la compra de medios de trabajo e insumos en las unidades de comercio minorista, para la producción agropecuaria.

El hecho de que el productor seleccione un banco diferente al que pertenece la cuenta corriente de la cooperativa a la que se encuentra asociado, con vistas a su solicitud de financiamiento, no se aprecia como una dificultad para la institución financiera que tramitará el caso, la que deberá realizar el correspondiente análisis de riesgo, teniendo presentes los mismos elementos, como si se tratara de un trámite realizado en la propia oficina bancaria donde opera la cuenta esta entidad.

A continuación se relacionan elementos de importancia que deberán ser evaluados:

- Análisis de la factibilidad económica de la operación.
- Certificación de la tenencia legal de la tierra, emitida por la Oficina de Control correspondiente.
- Resolución emitida por el delegado municipal de la Agricultura, donde consta la entrega de tierra en usufructo o cualquier otra variante.
- Aval del presidente de la cooperativa de créditos y servicios a la que está asociado.
- Aval moral del productor agropecuario, que se considera muy importante.

Para este fin, son elementos esenciales la evaluación del desenvolvimiento histórico del solicitante y conocer su situación económica y financiera. Otro aspecto relevante es la determinación de las fuentes de pago del financiamiento, que deben encontrarse disponibles en el momento en que el banco proceda a cobrar sus préstamos.

En una operación de financiamiento es vital conocer sobre la honradez, la integridad y la habilidad del cliente para dejar clara la factibilidad de su transacción, que debe estar al alcance de su capacidad de

pago, así como el empleo de los recursos de manera eficiente. Deben ser analizados los factores de riesgos financieros, económicos, tecnológicos, climatológicos, entre otros.

En el análisis de riesgo de los financiamientos constituyen aspectos básicos el comportamiento proyectado de los ingresos y gastos, los rendimientos y resultados económicos y la posibilidad de cumplir con el cronograma de la amortización de la deuda.

La emisión del Decreto- Ley No 259 "Sobre la entrega de tierras ociosas en usufructo", renovado por el Decreto – Ley No 300, debido a la necesidad de atemperar las regulaciones a las condiciones socioeconómicas existentes, demanda la máxima atención de las instituciones financieras a las personas autorizadas a recibir tierras estatales ociosas en concepto de usufructo gratuito, donde el productor dependerá de sus ingresos, y se requiere la más inmediata explotación de estas tierras, con el propósito de elevar la producción de alimentos, reducir la importación y elevar los rendimientos agrícolas.

Por lo antes comentado, se considera que las indicaciones sobre el financiamiento de los productores asociados a CCS, únicamente por el banco donde esta entidad opera su cuenta corriente, no responden totalmente a las expectativas trazadas en el país, en cuanto al desarrollo en la producción agropecuaria, forestal y de frutales, pues un grupo de asociados usufructuarios o tenedores de tierras se ven limitados de elegir su banco prestamista, y se afectan sobre todo los que se encuentran ubicados en localidades alejadas del banco poseedor de la cuenta.

Por otra parte, existen las mejores relaciones entre los bancos, y la comunicación fluye de forma que, al ejecutar las amortizaciones pactadas con los productores, la institución prestamista pueda solicitar (al banco donde la CCS opera su cuenta corriente) la transferencia de los fondos comprometidos correspondientes a los ingresos obtenidos de la comercialización de las producciones del prestatario – previo trabajo de seguimiento y control del vencimiento de los plazos convenidos–, la cual fluirá sin dificultades, máxime cuando ambos bancos se encuentran inmersos en la instalación de un mismo sistema informático denominado SABIC.NEF, que les permitirá agilizar las partidas que viajan de un destino al otro.

En el país el BPA tiene el mayor protagonismo en la banca personal y el BANDEC, en personas jurídicas. De hecho, un porcentaje significativo de las CCS(s) poseen su cuenta corriente en este último.

El estado de resultado del BPA a niveles provinciales arroja pérdidas en su mayoría, debido a la intermediación negativa existente como resultado de la aplicación de tasas de interés por colocaciones de pasivos, inferiores a las pagadas a los clientes por concepto del ahorro monetario, aunque a partir de la Nueva Política Bancaria estas sufrieron modificaciones a favor del margen de intermediación, debiéndose revertir la situación, pero a futuro, considerando la vigencia de las tasas anteriores mientras perduren los plazos pactados con los clientes. Por esta causa, los autores del presente trabajo consideran que financiar a los productores pequeños en sucursales del BPA contribuiría a elevar sus ingresos, a partir del incremento de los negocios y, con ello, disminuirá la pérdida planificada.

Actualmente, las oficinas del BPA cuentan con experiencia en este sentido, por cuanto en períodos anteriores se financiaba la banca de personas jurídicas, con una gran incidencia del sector agropecuario, lo que no restaría importancia a la capacitación que pudiera realizarse en todas las oficinas y áreas especializadas de este banco.

Para acometer la tarea, si fuera necesario en algunas sucursales, se solicitaría y argumentaría la creación de plazas de analizadores de créditos o especialistas en banca. Uno de los grandes retos es lograr transformaciones en el territorio, financiadas por el Banco Popular de Ahorro.

Son muchas las expectativas de los fieles clientes del Banco Popular de Ahorro y en correspondencia con ello, se han aunado esfuerzos, coordinaciones y mucha profesionalidad para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida.

A partir de todo el análisis realizado en el presente trabajo, se propone como solución, una alternativa de financiamiento dirigida a los agricultores pequeños pertenecientes a CCS(s), por los bancos comerciales, lo que resolverá las limitaciones existentes y ofrecerá las siguientes ventajas:

- Permite a los asociados la elección del banco de su preferencia para solicitar financiamiento.

- Acerca el trámite al cliente, pues existen bancos que no están representados en todos los territorios.
- Imprime mayor agilidad a este trámite, al no estar concretada la tarea en un solo banco.
 - Incrementa la atracción de los agricultores pequeños asociados a CCS por este producto bancario, destinado a financiar la compra y reparación de equipos y medios de trabajo, así como la producción agropecuaria y el fomento, renovación o rehabilitación de plantaciones.
 - Incentiva a los agricultores pequeños tenedores de tierra y usufructuarios asociados a CCS, a la producción de alimentos, lo que contribuye al crecimiento de las exportaciones y a la reducción de las importaciones.
 - Estimula el interés de estas personas hacia la apertura de cuentas corrientes, aun cuando no se hayan constituido como sujetos de créditos, lo que facilita el control de la circulación monetaria en este segmento de la población.
 - Extiende el negocio hacia otros bancos, permitiéndoles mayor acción en el mercado y la obtención de ingresos.

Conclusiones

- Los pequeños agricultores constituyen un segmento de la población significativo, considerando el aporte que realizan a la economía a partir de la producción de alimentos.
- Resulta imprescindible que los bancos financien a este sector como vía para contribuir al desarrollo económico del país.

Constituye una dificultad el hecho de que para la solicitud del financiamiento los pequeños agricultores asociados a CCS solo puedan acceder al banco donde esta entidad posee la cuenta corriente.

- Se considera factible la posibilidad de que estos agricultores accedan a los bancos para presentar sus financiamientos, sin tener en cuenta donde la CCS opera su cuenta corriente.
- Se recomienda elevar al BCC la alternativa propuesta de financiamiento a agricultores pequeños asociados a CCS desde un banco comercial distinto a aquel en el que opera su cuenta corriente la cooperativa, así como solicitar a la Oficina Central del BPA que se valore la propuesta como vía de incremento de los ingresos de este banco.

Además, los autores recomiendan la operatoria de cuentas corrientes de agricultores pequeños desde cajas de ahorro, una vez abierta en la sucursal, lo que les facilitaría el trámite, y proponen a la Oficina Central del BPA que se apruebe la apertura de cuentas corrientes a agricultores pequeños no constituidos como sujetos de créditos.

Notas:

1. Gaceta Oficial de la República de Cuba No 040 Extraordinaria de 21 de noviembre de 2011. Resolución 99/2011 BCC. Artículo 4. Pág. 405.
2. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido el 18 de abril de 2011. La Habana. Cuba. Página 15.
3. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 040 de la República de Cuba, de 21 de noviembre de 2011. Resolución 99/2011 BCC. Artículo 5. Pág. 405.
4. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido el 18 de abril de 2011. La Habana. Cuba. Página 28.

*** Subdirectora provincial del BPA en Camagüey y director provincial del BPA en Camagüey, respectivamente**

[Inicio](#)

