

# BCC

REVISTA  
DEL BANCO CENTRAL  
DE CUBA

2016/Año 19. N° 2

## NEGOCIO A NEGOCIO



# Le invitamos a colaborar

La Revista del Banco Central de Cuba tiene una tirada de 5 000 ejemplares. Se envía a todos los bancos e instituciones del Sistema Bancario y Financiero Nacional, y forma parte del sitio web del BCC en Internet.





**BCC**

REVISTA DEL BANCO  
CENTRAL DE CUBA

2016/Año 19. N° 2



# SUMARIO

## Acontecer

Por los caminos de la banca 2

5

**Negocio a negocio: gestores de microcrédito en Holguín**

*Lic. Claudia Patricia Domínguez del Río*

## Análisis

**Marco institucional de la financiación pública en Cuba. Algunos apuntes** 7

*Lic. Anabel Barceló Pérez*

## Jurídica

15

**Un breve análisis de una resolución válida, eficaz y legítima**

*Lic. Yohanna Padrón Vázquez*

## Técnica Bancaria

**La utilización del crédito documentario en empresas importadoras y exportadoras** 18

*Lic. Heydis Rosa Fernández y Lic. Javier Quintana Cejas*

25

**Diseño estratégico para la actividad comercial, con enfoque de rentabilidad**

*MSc. Rodolfo Quijale Blanco,  
Dr. Jorge Mariño Vivar y  
MSc. Mirella Del Pozo Guerran*

## Arte Bancario

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.

**Comité Editorial:** Ana Rosa Sardiñas, Marlié León, Aracelis Cejas, Katerine Aliño, Marta Lussón, Nelson Martínez, Gustavo Roca, Mercedes García, Benigno Regueira, Guillermo Gil e Isaac Hernández.  
**Coordinadores:** Guillermo Sirvent, Banco Popular de Ahorro; Jorge Luis Rey, Banco de Crédito y Comercio; Yelegni Fernández, Banco Metropolitano; Luis Ernesto Rosabal, Banco Exterior de Cuba; Anisia Angarica, CADECA; Gretel de la Caridad Torrens, Banco de Inversiones; Ileana González, Compañía Fiduciaria.

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

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

**Diseño:** Ariel Rodríguez Pérez. [graphik.cu@gmail.com](mailto:graphik.cu@gmail.com)

Encuéntrenos en Internet: [www.bc.gob.cu](http://www.bc.gob.cu).

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

**CIBE**  
CENTRO DE INFORMACIÓN BANCARIA Y ECONÓMICA

Teléfono: 862-8318

Fax: (537) 866-6661

Correo electrónico: [cibe@bc.gov.cu](mailto:cibe@bc.gov.cu)

# Por los caminos de la banca

Presentación en el programa de TV La Mesa Redonda

Al iniciar su intervención en la Mesa Redonda, el pasado 15 de junio, la vicepresidenta primera del Banco Central de Cuba (BCC), Irma Martínez Castrillón, recordó que hasta principios de los ochenta sólo operaba el Banco Nacional de Cuba. Esta entidad concentraba las actividades de banca central, de la banca de inversiones, y toda la operación comercial (servicios a la población, financiamiento a la economía y los servicios y las relaciones financieras internacionales).

Más adelante, explicó que en 1983 se decide crear el Banco Popular de Ahorro (BPA) especializado en impulsar el desarrollo del ahorro monetario de la población y la ejecución de una incipiente política en materia de créditos personales. En 1996 surge el Banco Metropolitano.

Sin embargo, fue 1997 el año donde ocurre una reorganización importante dentro del sistema bancario cubano y surge el Banco Central de Cuba (BCC), enfatizó Martínez Castrillón.

“La creación del Banco Central de Cuba el 28 de mayo de 1997 dotó al país de una institución capaz de concentrar sus fuerzas en la ejecución de las funciones básicas de la banca central y dejó establecido en el sistema bancario dos niveles: el BCC y un grupo de bancos e instituciones, capaces de dar respuesta a las necesidades del desarrollo de las relaciones económicas internas y externas del país”, agregó.

En este sentido, enfatizó que el Banco Central tiene como objetivo velar por la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional y tiene el derecho exclusivo de la emisión de la misma.

Ahondó que es deber de esta institución contribuir con el equilibrio económico y el desarrollo ordenado de la economía, a partir de la administración de las reservas del país.

En la actualidad, el sistema bancario está compuesto por 9 bancos, 14 instituciones financieras no bancarias nacionales, 9 oficinas de representación de instituciones financieras extranjeras y una en trámite de registro, por lo que serían 10 en breve y 3 oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias extranjeras.

La vicepresidenta primera del Banco Central de Cuba (BCC), Irma Martínez Castrillón concluyó que entre las acciones que desarrolla actualmente el BCC se encuentra el perfeccionamiento del mismo y del sistema bancario.

“Debemos señalar que nos encontramos en un proceso de modernización del sistema de pagos, sus canales e instrumentos, en correspondencia con la estrategia del país y la disponibilidad de recursos. Además, realizamos un fuerte proceso de capacitación de nuestros directivos y funcionarios a todos los niveles”.

En otro momento del espacio radiotelevisivo, Yamile Berra Cires, vicepresidenta del Banco Central de Cuba, explicó las diferencias entre el Banco Nacional de Cuba y la institución a la cual ella pertenece (BCC).

Sobre este tópico aclaró, primeramente, que los bancos centrales son instituciones que atienden las políticas monetarias y prestan servicios al resto de los bancos que funcionan a lo interno de la economía.

## El banco de los bancos

Retomando uno de los aspectos abordados anteriormente por la vicepresidenta primera del BCC, al referirse a que la función principal de dicha institución es velar por la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, Berra Cires expresó que se controla la cantidad de dinero que circula en la economía.

“Controlando la cantidad de dinero que circula en la economía, evitamos que crezcan de una manera desmedida los precios”.

Al referirse a las acciones que se acometen con relación a la actualización del modelo económico cubano, la funcionaria expresó que son dos las líneas estratégicas:

- El ordenamiento monetario.
- Rescatar el valor de la moneda nacional.

Sobre el primer aspecto, argumentó que se trabaja en conjunto con otros organismos como el Mi-

nisterio de Economía y el Ministerio de Finanzas y Precios, con los cuales lleva a cabo políticas que permitan apoyar al sistema productivo cubano.

Más adelante informó que el BCC establece que un porcentaje de los depósitos de los clientes tienen que estar en el banco como una reserva obligatoria.

“Esta reserva obligatoria tiene funciones fundamentales; una de ellas como hemos mencionado es controlar la cantidad de dinero circulante y la otra es servir como respaldo a los depósitos de nuestros clientes en los bancos comerciales”.

La vicepresidenta del Banco Central de Cuba advirtió, además, que existe un mercado interbancario que es como “un mercado mayorista”.

“En este mercado los bancos se prestan dinero entre ellos, siendo sumamente importante, pues dota de liquidez al sistema bancario”.

Berra Cires concluyó que se trabaja también junto con los otros organismos rectores en el tema de la unificación de la dualidad cambiaria y monetaria.

### **La banca de cara al pueblo... hablemos de servicios y calidad**

Más adelante en la Mesa Redonda, Ileana Estévez Bertematy, presidenta del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), comentó que el sistema bancario cubano está organizado en dos niveles: Banco Central y el negocio bancario que está ligado directamente con los clientes (naturales y jurídicos). En este segmento también se incluyen aquellas personas naturales que realizan actividades productivas o de servicios.

“Los servicios que están vinculados a las personas naturales suman hasta el momento más de 5,7 millones de cuentas de ahorros; de ellas, alrededor del 50% están asociadas a tarjetas magnéticas. Todo esto tiene que ver ya con el proceso de informatización del proceso bancario. En el último trimestre, estas cartillas crecieron en más de 100 mil. Es decir, se puede apreciar que hay una tendencia importante hacia ese servicio”.

Las cuentas de ahorro, comenta la presidenta de BANDEC, pueden ser de diferentes tipos. Está la llamada *A la vista*, conocida como la libreta de ahorros; *A término*, destinada a las personas que quieren ahorrar sin extraer dinero durante un tiempo determinado; las cuentas de formación de fondos, que consiste en la retención de una parte del salario del trabajador, facilitando que el cliente puede ahorrar sin acudir a la sucursal bancaria, y la tarjeta magnética.

### **“El país cuenta hoy con más de 700 cajeros automáticos”**

Ileana Estévez enfatizó que uno de los servicios más demandados en la actualidad, por el impacto social que tiene, es el otorgamiento de subsidios

por acciones constructivas, que se realiza por parte de los consejos de administración municipales.

“Otro de los servicios prestados por el banco son los créditos personales para la obtención de materiales de construcción, módulos de cocción, a damnificados, entre otros”.

Estévez Bertematy señaló que el servicio de préstamos a personas naturales o jurídicas solo se concederá si puede demostrar que va a tener una fuente de ingreso capaz de devolver el dinero al banco.

“Entre otros servicios, destacan el pago a los jubilados, pagos de servicios como son el teléfono y la electricidad, que se pueden hacer por la tarjeta magnética o la banca telefónica y las transferencias nacionales e internacionales... se han podido asumir gracias al proceso de informatización que está llevando a cabo el banco”.

Servicios bancarios para personas jurídicas:

- Cuentas bancarias: corrientes, de ingresos, de gastos y otras específicas.
- Tramitación de efectos: cheques, órdenes de transferencia.
- Órdenes de cobro sin aceptación (UNE, ETECSA).
- Operaciones con letras de cambio y pagarés.
- Cartas de crédito (nacionales e internacionales).
- Financiamientos (créditos a corto, mediano y largo plazo, descuento de efectos, *leasing*).
- Administración de fondos.
- Banca electrónica- conexión banco-cliente.
- Recaudación de impuestos y contribuciones al Presupuesto del Estado.

Sobre los servicios bancarios para personas jurídicas, la presidenta de BANDEC destacó la Atención a Sectores Priorizados, la cual está destinada al financiamiento y al apoyo al sector agropecuario.

“Este fondo de desarrollo está destinado a la producción de arroz, frijoles, viandas, frutas, ganadería y producción de viandas y hortalizas en municipios donde se ubican las principales ciudades, y otros con programas específicos”.

Al referirse a las relaciones de la banca con el sector cuentapropista, comentó que han logrado llegar a más de 18 mil trabajadores, con un nivel de financiamiento que ronda los 600 millones de CUP, y con un promedio de 30 mil pesos por trabajador.

“En cuanto a las cooperativas, pueden operar igual que cualquier otra persona jurídica y, aunque todavía esta es un área experimental, ya se han logrado grandes financiamientos a algunas empresas”.

Más adelante, Ileana Estévez agregó que hay créditos bancarios para el financiamiento de inversiones, aprobados en los planes de la economía en los diferentes sectores, tales como modernización de plantas industriales, sistemas de riego, equipa-



## Una piedra en el camino: el bloqueo

En los minutos finales de la Mesa Redonda, la vicepresidenta primera del Banco Central de Cuba (BCC), Irma Martínez Castrillón, expresó que en medio de un contexto desfavorable en cuanto a la situación económica internacional Cuba ha ejecutado un conjunto de acciones encaminadas al saneamiento de las finanzas externas y, en particular, el reordenamiento de la deuda.

“Durante el año 2015 y el presente se continúa el proceso de reordenamiento de las obligaciones externas como continuidad al proceso que venimos acometiendo desde 2010, habiéndose materializado varios procesos de renegociaciones y encontrándose en diversas etapas otros procesos que van a conllevar aliviar el servicio o pago de la deuda externa del país en los próximos años”.

Martínez Castrillón resaltó que estas acciones van encaminadas a la apertura de nuevas fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo de las agencias de ayuda al desarrollo, de las agencias de seguro a las exportaciones y de otras instituciones de similar naturaleza de los países acreedores.

“Sin embargo no debemos obviar en lo más mínimo el obstáculo que en cualquier sentido significa el bloqueo norteamericano aún vigente y su aplicación extraterritorial para el sistema bancario cubano”.

La directiva destacó que las modificaciones a las regulaciones del bloqueo emitidas en 2015 y 2016 son pasos en la dirección positiva, pero son insuficientes.

“El comercio continúa en un solo sentido; permanecen las restricciones para establecer las relaciones bancarias directas con la banca norteamericana y se mantienen fuertes temores en las instituciones financieras, que suelen ser más cautelosas que las comerciales, a desarrollar relaciones con Cuba por las multas que han sido impuestas a varias de ellas”, finalizó.

El bloqueo nos obliga a:

- Esfuerzo y constante búsqueda de rutas para realizar los pagos al exterior, la negativa o retraso de bancos a realizar operaciones de bancos cubanos a causa de las irracionales medidas vigentes del gobierno de los EE.UU., el bloqueo económico y derivando también en altos costos financieros.
- Los mayores costos financieros que deben asumirse por la clasificación de riesgo país, debido a todas las anteriores consecuencias de las medidas del gobierno de EE.UU.

miento y otras obras como en la zona especial de desarrollo del Mariel.

### La banca cubana con miras al comercio exterior

Según detalló José Alari Martínez, presidente del Banco Internacional de Comercio S.A. (BICSA), existen bancos enfocados fundamentalmente a las operaciones del comercio exterior cubano.

“Para ello, los bancos cubanos establecen relaciones con sus homólogos en el extranjero a través de convenios, en los cuales se aceptan mutuamente hacer relaciones a nombre del otro banco, o lo que se le llama también relaciones de corresponsalía”.

El directivo enfatizó que las corresponsalías son bancos en los cuales Cuba abre sus cuentas corrientes en diferentes divisas, y que son empleadas para realizar los pagos a la orden de clientes a los suministradores que hayan importado mercancía o cuentas donde se reciben los ingresos de las exportaciones que hagan los empresarios cubanos.

Alari Martínez agregó que estos bancos permiten la gestión, negociación y utilización de líneas de financiamientos externos –la carta de crédito– para las empresas de comercio exterior en plazos a un año, para la importación de equipos, materia prima, productos para el consumo social, etc. para el cumplimiento de los planes económicos del país.

Agregó que a través de estos bancos el país gestiona y negocia la utilización de líneas de financiamiento externo a mediano y largo plazo para proyectos de desarrollo e inversiones, para apoyar la reproducción ampliada y el encadenamiento productivo de la economía.

4

# Negocio a negocio: gestores de microcrédito en Holguín

Lic. CLAUDIA PATRICIA DOMÍNGUEZ DEL RÍO\*  
Fotos: JUAN PABLO CARRERAS

¡Llegó el gestor! Fue la expresión de Yanetsy González, vecina de la calle Coliseo, en la ciudad de Holguín, cuando la joven Yaima Rodríguez tocó la puerta de su negocio.

Agenda en mano, gorra y pulóver identificativos, se presentó ante la cuentrapropista con la solución perfecta, una que no solo la ayudaría a poner en marcha su añorada casa de renta, sino que, a partir de ese momento, podría contar con la asesoría adecuada para el crecimiento de su actividad.

“Es una buena opción para el sector no estatal, pues sobre todo, aquellos que nos iniciamos en esta modalidad no siempre contamos con el capital financiero necesario, y a través de un crédito bancario podemos cumplir nuestra aspiración o sencillamente acrecentarla”, significó la beneficiada.



Yoania Calderón Martínez, jefa del Departamento Banca Empresa de la Dirección Provincial de BANDEC de Holguín, encabeza la labor de los gestores de microcrédito.

Una vez que las personas se interesan en el servicio, nos encargamos de todos los trámites y documentos del proceso, explicó Yaima, una de los 10 gestores de microcréditos.

Les informamos de cada uno de los avances en su propio puesto de trabajo, indicó, de modo que obtener un crédito no será motivo de descuido en la labor que desempeñan.

Este nuevo servicio constituye el resultado de un proyecto de colaboración entre el Banco Central de Cuba (BCC) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el cual se implementa en la oriental urbe, con la intención de apoyar el auge del sector no estatal en la sociedad cubana.

La provincia de Holguín, ubicada al norte del oriente cubano y a más de 700 kilómetros de La Habana, posee en esta modalidad de empleo por cuenta propia un universo laboral que sobrepasa los 42 mil trabajadores, de los cuales cerca del 90% radica en el municipio cabecera.

## Criterios de las partes

Yoania Calderón, presidenta de la Comisión Provincial para el otorgamiento de créditos bancarios por el BANDEC, declaró que fue justamente esta potencialidad la que hizo posible que se seleccionara esta localidad para desarrollar el proyecto, iniciado en abril último, y que estará en fase experimental por un período estimado de dos años.

Puntualizó que a cada gestor encargado especialmente de la atención al trabajo por cuenta propia le fue asignado un Consejo Popular, en aras de una mayor organización y calidad de su gestión.

Asimismo, se les facilitó vestuario, medio de transporte, tarjetas de identificación y la tecnología necesaria para realizar el asesoramiento negocio a negocio, sin necesidad de que medie una oficina convencional, principal atractivo de este programa, subrayó la directiva.

Desde que surgió la nueva política bancaria a finales de 2011 hasta la actualidad, el territorio ha entregado más de 3 mil financiamientos a traba-



Labor del gestor de microcrédito, nueva figura dentro del sistema bancario cubano, encargado de brindar asesoría a trabajadores del sector no estatal necesitados de financiamiento, como parte de un proyecto piloto del PNUD y BCC, en la ciudad de Holguín.

6

ADORES no estatales, cifra equivalente a unos 170 millones de pesos.

El préstamo, acotó la gestora, se entrega en las modalidades de inversión para la compra de activos fijos y reparación de locales, o para capital de trabajo, utilizado mayormente en los gastos corrientes y materia prima necesaria para que los clientes ejerzan su quehacer diario.

Aclaró que el monto a entregar dependerá de la estabilidad de la actividad y los niveles de ingreso, el cual se pagará a través de cuotas mensuales o trimestrales en un período de 3 a 10 años, excepto por capital de trabajo, que se liquidará antes de los 18 meses.

Casas de verano, prendas y vehículos automotores se incluyen entre las garantías que pueden presentarse al banco, además de los fiadores solidarios, que pueden ser jubilados, trabajadores estatales o por cuenta propia.

Al respecto Ibrahim Tamayo, dueño del restaurante italiano "Noi Due", insistió en la necesidad

de continuar hacia la búsqueda de otras alternativas, pues muchas veces la capacidad de pago de los fiadores limita el propósito que se persigue con la solicitud del financiamiento.

Aún así reconoció la efectividad de la opción "Cuenta de ahorro a la vista", en la cual el cliente abonará mensualmente el 20% de su capacidad de pago, y en un momento determinado podrá utilizar el dinero en función de liquidar su deuda o como garantía de nuevos créditos.

Como otras de las facilidades que ofrece el servicio, Pavel Serrano, gestor encargado del Consejo Popular Centro Sur, de la ciudad, destacó la apertura de cuentas corrientes y tarjetas magnéticas, de gran utilidad para aquellos negocios vinculados al sector empresarial, los cuales no necesitarán ni de cheques ni de efectivo para recibir su pago.

Unos 21 días hábiles constituyen el tiempo establecido para dar respuesta al cliente sobre la aprobación de su financiamiento, luego de que el especialista realice un análisis de factibilidad sobre las garantías y riesgos en la recuperación de ese capital, argumentó.

Para Yanetsy, la arrendadora de habitaciones, la insatisfacción se centra en el inicio de la amortización, ya que aun cuando el banco ofrece una anuencia de hasta tres meses para efectuar el primer depósito, el de los anteriores se divide en el resto de los plazos.

En el caso de las inversiones, deberían dar un plazo mayor para este desembolso inicial, consideró, ya que son labores que demoran en ejecutarse, y ningún negocio comienza rindiendo utilidades.

Entre las principales modalidades financiadas hasta el momento, se encuentran los transportistas, arrendadores de habitaciones y los elaboradores-vendedores de alimentos, tanto de punto fijo como deambulantes.

Profesionales de la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro radicada en México, y del Banco de la República del Uruguay, contribuyeron notablemente a la preparación de estos gestores en temáticas relacionadas con la calidad del producto, la atención al cliente y ventas prácticas.

La asesoría a través de gestores, más allá de una cuenta de transacción, califica ya como un servicio bancario que, aún en sus primeros pasos, tiene en Holguín la aceptación de un sector que desea crecer en diversidad y calidad por esfuerzo propio.

Especial de la ACN para la Revista del BCC

\* Periodista de la ACN

# Apuntes sobre el marco institucional de la financiación pública en Cuba

Lic. ANABEL BARCELÓ PÉREZ\*

Durante los últimos 25 años, las finanzas públicas en Cuba han sufrido diversos procesos de reordenamiento y reformas institucionales con el propósito de transparentar esta actividad y contribuir a mejorar los equilibrios macroeconómicos domésticos. Particularmente, con relación a los mecanismos o esquemas de financiamiento público, los mayores avances en este ordenamiento se han producido a partir del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y la implementación de una parte de sus Lineamientos.

## Entorno de las finanzas públicas

Dadas las características estructurales e institucionales de la economía cubana, las finanzas públicas han operado bajo condiciones especiales. En este sentido, el entorno fiscal se ha basado fundamentalmente en un esquema presupuestario, con la coexistencia de diversas operaciones de naturaleza cuasifiscal y de un mecanismo cambiario para el sector empresarial, conocido como cuenta de financiamiento central (CFC), en que ocurren también actividades fiscales.

El Presupuesto del Estado en Cuba es un balance de ingresos y gastos que contribuye al control de la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, y concentra la mayor parte de los recursos monetarios. En él se consigna el estimado de los recursos financieros y los gastos previstos por el Estado para el año presupuestario, destinados al desarrollo económico-social y al incremento del bienestar material (Consejo de Estado, 1999).

La característica que más lo distingue de los presupuestos fiscales en otras naciones es que guarda una estrecha relación con el plan de la economía nacional, con el propósito de distribuir y redistribuir de manera planificada una parte sustancial de los recursos disponibles. Igualmente, en Cuba tiene la particularidad de concentrar un volumen elevado de recursos, teniendo en cuenta el tamaño y alcan-

ce de las formas de propiedad estatal, por lo cual el presupuesto constituye el principal demandante de fondos en la economía.

El presupuesto es elaborado anualmente en pesos cubanos por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), a partir de las directivas y prioridades definidas para el período por el Consejo de Ministros. Luego se presenta el Anteproyecto de Ley en las sesiones de diciembre de la Asamblea Nacional del Poder Popular para su revisión y análisis. Una vez aprobado en esta instancia, adopta el carácter de ley (Ley del Presupuesto del Estado), lo cual ampara su ejecución para el año siguiente (Consejo de Estado, 1999).

Tradicionalmente, el presupuesto ha estado caracterizado por el mantenimiento de continuados saldos negativos en sus balances. En particular, Cuba arribó a la década de los 90 con un voluminoso déficit presupuestal, siguiendo con la tendencia al alza iniciada desde finales de los 80. Este fenómeno estuvo explicado por una fuerte caída en los ingresos fiscales, asociada al deterioro generalizado en el nivel de actividad económica y un incremento de los gastos, por concepto de subsidios, seguridad social y transferencias a las empresas estatales<sup>1</sup>.

En este contexto se inició un profundo programa de reformas institucionales, con el propósito de reordenar el entorno económico y restablecer los equilibrios financieros. Al respecto, se intentó mejorar las cuentas fiscales, sin que el peso del ajuste recayera sobre los gastos sociales<sup>2</sup>. La brecha fiscal se redujo a cuenta de una reactivación de los ingre-

<sup>1</sup> El shock externo experimentado, como consecuencia del derrumbe del campo socialista, conllevó un crecimiento desmedido del desbalance presupuestal. Esta situación alcanzó su punto más álgido en 1993, con un déficit que representó el 33,5% del PIB.

<sup>2</sup> Entre las medidas más destacadas en este ámbito, se pueden citar: racionalizar las funciones del Estado, congelar salarios, incrementar los precios en algunos servicios y bienes de consumo, eliminar gratuidades asociadas a servicios en centros laborales, implementación de la Reforma Tributaria, creación de la Oficina Nacional Tributaria, reducción de subsidios a empresas estatales, nuevo esquema de financiamiento de inversiones empresariales, etcétera.

sos, especialmente vinculados al impuesto de circulación y una contracción importante de los gastos relacionados con los subsidios del sector empresarial.

Como parte del ordenamiento de las finanzas públicas, en abril de 1999 se aprobó el Decreto Ley N° 192 “De la Administración Financiera del Estado”, cuyo objetivo principal era imprimir un mayor grado de transparencia, ordenamiento y organicidad a todo el proceso de planificación, ejecución y control de los recursos financieros públicos, en función de las metas y políticas trazadas por el Estado. Esta decisión constituyó un paso importante en el proceso de modernización y organización del Estado y la Administración Pública en Cuba (León, 2012).

Tales acciones de política permitieron en cierta medida un saneamiento de las finanzas públicas, y que en lo adelante el déficit presupuestal se mantuviera en niveles permisibles (ver Gráfico 1), salvo en condiciones excepcionales, como en el año 2008, cuando el país se vio afectado por el impacto de la crisis financiera internacional y el financiamiento de las pérdidas ocasionadas por los tres huracanes que azotaron en ese período.

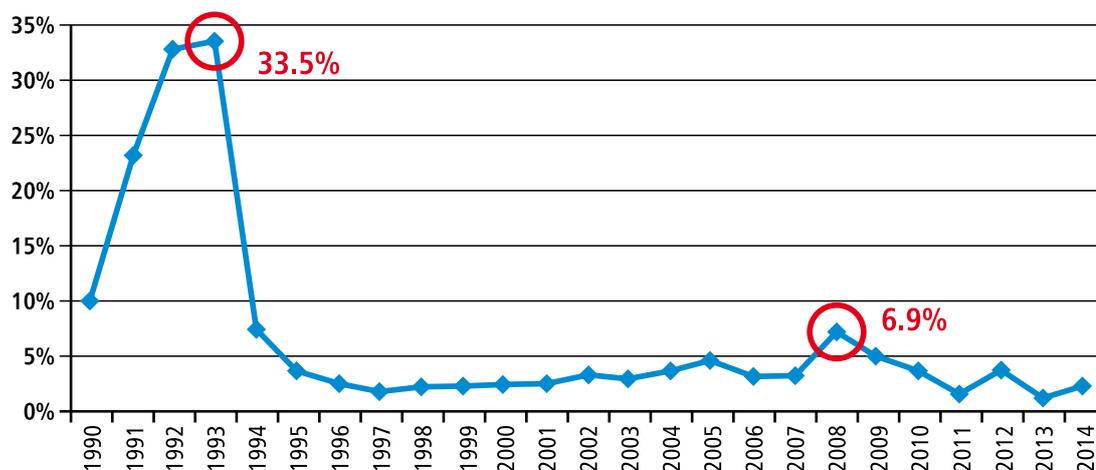
impactos de la acción gubernamental sobre la evolución macroeconómica.

A diferencia de otras economías como las latinoamericanas, donde el fenómeno cuasifiscal ha surgido por una marcada intención política de excluir ciertas actividades de las decisiones que se someten al escrutinio público, en Cuba su presencia ha estado determinada esencialmente por la existencia de deficiencias en el marco institucional en que se desarrollan las políticas macroeconómicas, y problemas estructurales en la economía.

Estas actividades se han expresado bajo diversas modalidades, entre ellas: las cadenas de impagos (préstamos forzosos entre empresas, con los cuales determinadas entidades ineficientes obtienen financiamiento a tasa de interés cero) y garantías generalizadas (la existencia de problemas de agencia y la ausencia de mecanismos para la quiebra y disolución de empresas con problemas financieros, han generado elevados niveles de riesgo moral).

En tanto, una de las mayores expresiones de cuasifiscalidad encuentra su origen en las distorsiones introducidas por la sobrevaluación del tipo de cambio oficial. La pérdida de relación entre la

**GRÁFICO 1** Evolución del déficit fiscal respecto al PIB (1990-2014)



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de los anuarios estadísticos de Cuba de la Oficina Nacional de Estadística e Información (varias ediciones).

A pesar de los avances exhibidos en materia de corrección del déficit, los nuevos mecanismos y esquemas institucionales establecidos no resultaron efectivos para reducir o incorporar en las cuentas públicas otras formas de actividad fiscal, conocidas en la literatura como operaciones cuasificales<sup>3</sup>. En consecuencia, el balance presupuestal no ha logrado reflejar satisfactoriamente el resultado global de las operaciones del sector público, ni mostrar los

tasa de cambio oficial y la realidad económica ha provocado la existencia de subsidios e impuestos implícitos en el sector empresarial, fenómeno que queda excluido del balance presupuestario.

Esta problemática desvirtúa las estructuras de costos y los análisis de rentabilidad económica. También limita la interpretación y utilización del análisis económico-financiero. Todo ello tiene un mayor impacto en aquellas empresas y actividades vinculadas con el comercio exterior, al reducir los incentivos para estimular las exportaciones y favorecer la demanda de importaciones<sup>4</sup>.

En rigor, la existencia de cuasifiscalidades significativas contrarresta la efectividad de asumir la

<sup>3</sup> Operaciones que competen al gobierno, pero que, por diversas razones, las realizan entidades públicas diferentes de aquel, es decir, son actividades que se realizan fuera del presupuesto nacional (Delgado & Vargas, 1991).

<sup>4</sup> Puede encontrar más información sobre cuasifiscalidad en Cuba en (Barceló, 2011) e (Hidalgo & Barceló, 2013).

trayectoria del déficit fiscal como una variable de referencia para la gestión y evaluación del equilibrio monetario a nivel macroeconómico.

Otro elemento característico de las finanzas públicas en Cuba es la existencia de la cuenta de financiamiento central, espacio institucional que surgió desde 2005<sup>5</sup>, en aquel momento bajo el nombre de “*cuenta única de ingresos en divisas del Estado*”. Su función principal es aprobar centralmente las decisiones sobre la utilización de las cuentas en pesos convertibles de las entidades cubanas.

Esta cuenta, cuyo titular es el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), es administrada por el Banco Central de Cuba (BCC) y representa un esquema cambiario para el sector empresarial (entre CUC y CUP). No obstante, la complejidad del diseño institucional de este mecanismo provocó que en su operatoria se incluyeran actividades de naturaleza fiscal, y que en la práctica funcionara como una especie de presupuesto en CUC.

Durante años estas actividades fiscales no quedaban correctamente registradas en las partidas del balance presupuestal, lo que constituyó una fuente de distorsiones cuasifiscales. Como parte del ordenamiento del entorno monetario y financiero que vive el país, se decidió que las necesidades financieras en CUP del gobierno (para cubrir pagos en CUC) se reflejaran en el Anteproyecto de la Ley del Presupuesto. Esta acción representó un importante paso de avance en materia de transparencia fiscal.

Sin embargo, aún persisten ciertas expresiones de cuasifiscalidad al interior de la CFC, pues existe un conjunto de cuentas pendientes entre el presupuesto y la cuenta de financiamiento, con lo cual esta última está otorgando recursos financieros al gobierno, sin que se manifieste en el balance presupuestario.

A modo de resumen, la actividad fiscal cubana puede representarse en la imagen de un témpano de hielo (ver Esquema 1), con una parte visible (el déficit aprobado mediante la Ley del Presupuesto) y otra sumergida, opaca, oculta o invisible (la actividad cuasifiscal).

A futuro, se espera que, en la medida en que avance el proceso de unificación monetaria, podrá contarse con un presupuesto que recoja de manera más integral las operaciones del sector público, lo cual facilitará la realización de los análisis económico-financieros. Asimismo, la corrección del tipo de cambio real provocará que emerjan a la superficie los subsidios e impuestos implícitos que se derivan de la sobrevaluación cambiaria. Ello, unido a nuevos arreglos institucionales que contribuyan a la disciplina fiscal y empresarial y que permitan delimitar las funciones estatales y empresariales, constituirá el pilar esencial para trasladar una parte importante del universo cuasifiscal a las cuentas presupuestarias.

En consecuencia, se prevé que el saldo fiscal se incremente, aunque esto no debe interpretarse como un retroceso en materia de disciplina fiscal. Por el contrario, constituirá un aporte relevante para transparentar y reorganizar la actividad del gobierno, con el propósito de establecer metas más objetivas y, al mismo tiempo, garantizar su real sostenibilidad intertemporal y examinar integralmente los equilibrios macroeconómicos internos.

### Financiamiento del déficit presupuestal, principales deficiencias

La existencia en Cuba de déficits continuados en los balances públicos ha derivado en la búsqueda de mecanismos de financiamiento adicionales a los ingresos fiscales. Al respecto, la financiación presupuestal ha transitado desde esquemas clásicos de monetización o emisión primaria de dinero, hasta la emisión de bonos soberanos, aunque aún no existen las bases legales e institucionales para la existencia de un mercado de deuda pública (MDP).

Durante los primeros años de la década de los noventa, ante la escasez de financiamiento externo, al igual que en las etapas precedentes, los desbalances fiscales se financiaron mediante un préstamo ofrecido por parte del Banco Nacional de Cuba (monetización del déficit) como prestamista de única

#### ESQUEMA 1 Entorno fiscal en Cuba



Fuente: Elaboración propia.

<sup>5</sup> Mediante la Resolución 92/04 del ministro-presidente del Banco Central de Cuba, la cual fue derogada en 2010.

instancia, sin que el presupuesto asumiese un compromiso explícito de amortización.

La monetización de estos elevados déficits fiscales implicó la inyección de circulante hacia el sector de la población<sup>6</sup>, en momentos en que la oferta en bienes y servicios se encontraba fuertemente deprimida, lo que ocasionó un vertiginoso crecimiento de la masa monetaria<sup>7</sup>.

En un inicio, este desequilibrio monetario no tuvo un reflejo inmediato en los precios, su manifestación concreta se evidenció por un progresivo incremento de la liquidez en pesos cubanos en manos de la población o ahorro forzoso, en un ambiente de inflación reprimida, explicado por la existencia de fuertes controles de precios en el sector formal.

Esta situación propició la especulación, y los ajustes nominales fueron transitando hacia la economía informal, donde la trayectoria de los precios adquirió en breve tiempo la cualidad de espiral inflacionaria<sup>8</sup> (Hidalgo & Pérez, 2010) y (Doimeadiós & et al., 2011).

En otras palabras, el exceso de liquidez generó tasas de inflación de tres dígitos<sup>9</sup>, lo que derivó en una caída estrepitosa del salario real, mediante la cual los asalariados y pensionados estatales pagaron un impuesto inflacionario<sup>10</sup> para financiar el déficit fiscal (Vidal, 2010).

A pesar del elevado costo inflacionario, no existían otras alternativas a la monetización, dado que el país tenía limitada su capacidad de acceso a las plazas financieras internacionales y no se contaba con un mercado para la deuda pública. Probablemente, un control más estricto sobre el presupuesto hubiese evitado la inflación; no obstante, hubiese provocado también un alto desempleo y la contracción de los gastos sociales. De esta manera, la opción de política asumida fue que el ajuste ante la crisis fuera distribuido entre la mayoría de la so-

cialidad mediante el impuesto inflacionario (Vidal, n.d.).

En 1997 se constituyó el Banco Central de Cuba, que entre sus funciones, asumió la responsabilidad de actuar como agente fiscal y cajero del Estado. Si bien el Decreto Ley N° 172/97 que ampara la creación del BCC tuvo en cuenta las experiencias negativas de monetizar el déficit presupuestal y estableció una prohibición en este sentido, salvo determinadas excepciones, se dio una lectura conveniente a la legislación y persistió un mecanismo de financiamiento similar al de los períodos precedentes (León, 2012). Así, la excepción prevista en la ley pasó a convertirse en una regla.

Por tanto, durante años el BCC financió íntegramente, mediante emisión primaria, el déficit presupuestal aprobado por la Asamblea Nacional, quedando así restringido por un arreglo institucional el límite máximo para la monetización en cada ejercicio fiscal. Bajo esta práctica, el gobierno no estaba obligado a reintegrar el principal de la deuda, pero sí debía pagar al Banco Central una tasa de interés anual del 1% (Pérez, 2011).

Inicialmente, a pesar de que el Decreto Ley N° 172/97 dispuso que la cuenta corriente del Estado debiera ubicarse en el BCC, las operaciones se realizaban a través de las cuentas corrientes del presupuesto que el MFP mantenía en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)<sup>11</sup>. Esto representaba movimientos directos en la base monetaria, toda vez que el banco central ejecutaba las monetizaciones, debido a que se generaba un incremento de la cantidad de dinero en la economía (ver Esquema 2).

## ESQUEMA 2 Balances del BCC y BANDEC, efectos de la financiación pública sobre la base monetaria

BCC	
Activos	Pasivos
↑ Crédito neto al gobierno	↑ Reservas bancarias
$\Delta$ BM	

BANDEC	
Activos	Pasivos
↑ Reservas bancarias	↑ Cuenta corriente del presupuesto

Fuente: Elaboración propia.

Paralelamente, a partir de 2001, el BCC autorizó a los bancos comerciales a comprar parte de la deuda pública acumulada por la monetización de años anteriores. En principio, esta medida perseguía el objetivo de crear una alternativa para que estos rentabilizaran sus excesos de reservas, fijándose para ello una tasa de interés anual del 1%.

<sup>6</sup> En respuesta a la crisis, las autoridades optaron por minimizar los costos sociales, por lo que se intentó preservar los niveles de empleo, salarios y protección social.

<sup>7</sup> Por ejemplo, en 1993 el circulante monetario llegó a representar el 67% del PIB (Hidalgo & Pérez, 2010).

<sup>8</sup> Situación en la que el aumento generalizado de los precios conduce a un incremento de los costos de producción, que posteriormente es trasladado nuevamente a los precios, en un intento de los productores de recuperar los márgenes de rentabilidad, con lo cual se introducen ulteriores incrementos generalizados en los precios y se desencadena una especie de círculo vicioso.

<sup>9</sup> Según estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la inflación superó los 1500% (citado por Hidalgo & Pérez, 2010).

<sup>10</sup> "Impuesto informal" a la tenencia de dinero, que generalmente beneficia a los agentes endeudados y perjudica a los prestamistas y ahorradores. Asimismo, se entiende por este la pérdida en el poder de compra que sufren los particulares en ambientes inflacionarios, lo que implica que existe una consecuente transferencia de poder de compra a favor de los dueños de las entidades que han emitido el dinero y de quienes han recibido préstamos de ellas (Banco de la República, 2000).

No obstante, prescindir del impuesto inflacionario obligaría a imponer una mayor disciplina fiscal, a través de una reducción de los gastos y/o un incremento de los impuestos tradicionales, lo cual puede generar costos políticos tangibles en el corto plazo (Doimeadiós & al, 2011).

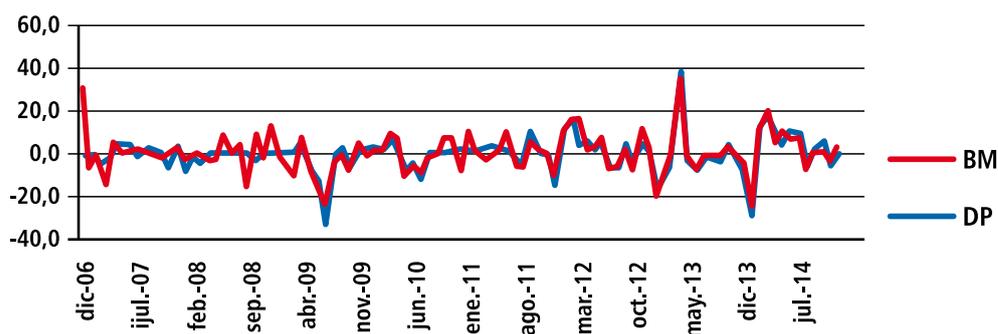
<sup>11</sup> Respaldado por la Resolución 75/2000 del BCC, que luego fue derogada mediante Resolución N° 1/2012 del BCC.

A su vez, se les permitía a las instituciones bancarias vender libremente estos activos al BCC, cuando presentasen problemas de liquidez. Con el tiempo, esta situación derivó en una fuente de emisión de dinero que escapaba del control de la autoridad monetaria (ver Gráfico 2), generando una pérdida de eficiencia en la capacidad del banco central para hacer cumplir sus objetivos, y limitaba la posibilidad de desarrollar los mercados financieros, principalmente el interbancario.<sup>12</sup>

dificulta la existencia de reglas claras en las relaciones financieras con el presupuesto; por tanto, lastró la efectividad y los grados de libertad de la política monetaria, que ha quedado subordinada, en gran medida, a las decisiones en el ámbito fiscal.

Otra de las distorsiones asociadas a dicho proceder encuentra su origen en la remuneración del 1% prevista en el mecanismo de compraventa de la deuda pública, en un contexto de represión finan-

**GRÁFICO 2** Evolución de la base monetaria y la tenencia de deuda pública por parte de los bancos comerciales (diciembre 2006-diciembre 2014). Variación porcentual mensual



Fuente: Elaboración propia, a partir de información ofrecida por la Dirección de Política Monetaria, Banco Central de Cuba.

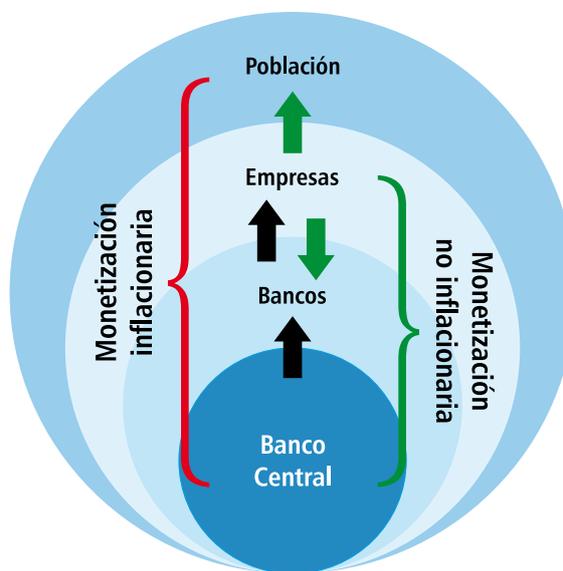
A diferencia de otros países, la acumulación de sucesivas monetizaciones no tuvo un reflejo expreso en la inflación, tomando en consideración la segmentación de los mercados<sup>13</sup>, que institucionalmente establece que la población y las empresas accedan a los mercados de bienes y servicios, crédito y monedas, por vías diferentes. Aunque existen ciertos vasos comunicantes entre ambos segmentos, se cuenta con regulaciones que limitan el libre flujo monetario entre ellos.

Si bien la monetización del déficit fiscal en Cuba produce un incremento de la cantidad de dinero en la economía, que inicialmente se deposita en las cuentas del presupuesto, no necesariamente estos recursos se trasladan al sector de la población, aumentando la oferta monetaria en manos de las familias, con respecto al nivel de existencias de bienes y servicios (González & Lage, 2014). En consecuencia, en los últimos años este mecanismo no ha sido directamente inflacionario; lo sería solo si el excedente emitido fuese absorbido por la población (ver Esquema 3).

A pesar de que últimamente la monetización no ha introducido presiones o costos inflacionarios, recurrir a este recurso desmedidamente ha provocado una sobreemisión monetaria que escapa del control del BCC<sup>14</sup>.

Teniendo en cuenta este elemento, así como el tamaño y alcance del Presupuesto del Estado, se demuestra que el crédito interno neto al gobierno

**ESQUEMA 3** Reflejo inflacionario de la monetización en Cuba



Fuente: Elaboración propia.

<sup>12</sup> Puede encontrar más información sobre esta temática en Roselló, 2013.

<sup>13</sup> Prácticamente la totalidad de los precios del sector estatal están regulados administrativamente, mientras que en el sector de la población existe un conjunto de precios que se forman a través de mecanismos de oferta y demanda, y de ocurrir determinados desequilibrios, pueden gestarse procesos inflacionarios.

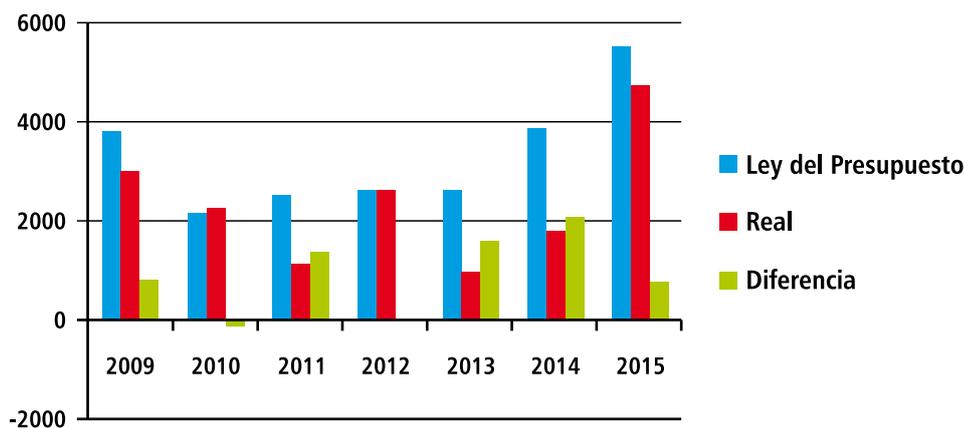
<sup>14</sup> Por ejemplo, entre los años 2008 y 2013, el financiamiento al déficit fiscal representó el 58% de la expansión monetaria en el país (González & Lage, 2015).

ciera<sup>15</sup> que condujo a que esta tasa no representara el costo real del dinero en condiciones de mercado. Esta lógica implicó el otorgamiento, implícitamente, de préstamos baratos al gobierno y el financiamiento de los déficits fiscales a tasas de interés subsidiadas.

En general, esta problemática se expresa como un ablandamiento de las restricciones presupuestales<sup>16</sup>. Asimismo, se ha producido un relajamiento de las condiciones y términos exigidos por las instituciones bancarias, sobre todo con un efecto

ministración pública racional y eficiente, o sea, no se ha traducido en una rigurosa labor de tesorería, al no existir compromisos de devolución en términos de plazos y fijarse tasas de interés subsidiadas. Muestra de ello es que en reiteradas ocasiones (ver Gráfico 3) se han producido inejecuciones presupuestales, tanto por concepto de ingresos como de gastos, lo que demuestra que persisten dificultades para planificar y estimar sobre bases objetivas los requerimientos reales de recursos financieros.

**GRÁFICO 3** Evolución del déficit fiscal aprobado por Ley y el real ejecutado (2009-2015), en millones de pesos cubanos



Fuente: Elaboración propia, a partir de Anuario Estadístico de la ONEI (2014), las leyes del Presupuesto (diferentes años) e Informe Económico del BCC (varios años).

en la eficiencia, al provocar situaciones donde los procesos distributivos y de asignación de recursos quedan fuera del mercado y están fuertemente influidos por la gestión administrativa (González & Lage, 2015).

Es decir, dado el rol protagónico del Presupuesto del Estado en el proceso de asignación de recursos en la economía cubana, así como el peso preponderante que tienen las formas de propiedad estatal, el gobierno tiene incentivos para aspirar a condiciones ventajosas frente al sistema financiero. Esto ocurre no solo porque representa al Estado, sino porque en la práctica es el principal cliente del sistema, tanto directa (a través de sus propias demandas de fondos) como indirectamente (como garante de numerosos financiamientos empresariales) (González & Lage, 2015).

Asimismo, se puede afirmar que la monetización no ha favorecido el desarrollo de una ad-

La no existencia de una verdadera responsabilidad de pago ha incorporado a las autoridades fiscales cierto nivel de riesgo moral, lo que genera márgenes para la indisciplina fiscal y el inadecuado manejo de las finanzas públicas. Esta problemática demanda que se incrementen los esfuerzos con el propósito de garantizar un mejor entrenamiento para administrar las cuentas fiscales, sobre todo en materia de programación financiera a corto y mediano plazos.

Tras un amplio historial de monetizaciones, en el marco del proceso de actualización del modelo económico cubano iniciado en 2011 con el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se comenzó a poner en práctica un conjunto de transformaciones encaminadas a reordenar el entorno económico, monetario y financiero del país, teniendo entre otros propósitos gestionar el equilibrio monetario interno.

En este sentido, varios de los cambios experimentados en los últimos años han estado sustentados en el análisis e intento de corrección de algunas de las deficiencias asociadas a los mecanismos tradicionales empleados para la financiación pública.

Lo anterior condujo a que, desde 2012, el MFP y el BCC comenzaran a dar los primeros pasos para transitar desde un esquema clásico de monetización del déficit fiscal a su financiación, mediante la emisión de bonos soberanos y la creación de un MDP.

<sup>15</sup> Ocurre cuando hay políticas que canalizan hacia el gobierno fondos que en un mercado desregulado habrían tomado otra dirección; por ejemplo, préstamos obligados de públicos nacionales cautivos al gobierno (como fondos de pensiones o bancos nacionales) y topes explícitos o implícitos a las tasas de interés. Se refleja esencialmente cuando existe una conexión muy estrecha entre el gobierno y los bancos, ya sea explícitamente mediante la participación pública en el capital de un banco, o mediante una "persuasión moral" intensa (Reinhart & al, 2011).

<sup>16</sup> Relación social en la cual el deudor espera recibir asistencia financiera bajo condiciones preferenciales (ejemplo, subsidios, créditos y/o precios administrativos blandos) (Bergara, Ponce, & Zipitriá, 2003).

Como parte del nuevo ordenamiento monetario, en ese propio año se decidió trasladar desde BANDEC hacia el BCC las cuentas corrientes del Presupuesto del Estado<sup>17</sup>. Sobre esta base se establecieron nuevas reglas para la operatoria de esta cuenta, ahora administrada por el Banco Central, que obligan a cierta organización y disciplina por parte de la administración financiera pública (León, 2012).

Consecuentemente, se avanzó en la formalización de las relaciones entre el MFP y el BCC, lo cual resulta relevante para una mejor gestión de las demandas financieras del Presupuesto del Estado. De esta forma, se reforzó la función del BCC como cajero de las operaciones del gobierno, al pasar a prestar los servicios de gestión de las cuentas corrientes del presupuesto. Igualmente, esto tributa a que se alcance una labor de coordinación más eficiente entre las políticas monetaria y fiscal, con el propósito de garantizar los equilibrios monetarios domésticos. Por último, permite que la dinámica de las finanzas internas se alinee con las prácticas internacionales que se promueven en la actualidad, con relación a la gestión de la tesorería pública y la coordinación macroeconómica.

Con esta medida, la financiación pública obtenida desde el BCC no genera directamente una emisión primaria de dinero, debido a que, cuando se asigna el financiamiento, se realizan movimientos en montos similares, tanto en los activos como en los pasivos del banco; por tanto, esta variación no altera la base monetaria (ver Esquema 4). Luego, en la medida en que el presupuesto gradualmente realiza los pagos en la economía, se inician las alteraciones en la base monetaria<sup>18</sup>.

#### ESQUEMA 4 Balance del BCC, efectos de la financiación pública sobre la base monetaria

Activos	Pasivos
↑ Crédito neto al gobierno	↑ Cuentas del Gobierno
$\Delta BM = 0$	

Fuente: Elaboración propia.

En 2013, a diferencia de años precedentes, se decidió que el financiamiento otorgado al gobierno tuviera un compromiso de pago que garantizara a futuro la reintegración del principal, lo cual constituyó un elemento de avance en materia de disciplina fiscal.

Un punto importante de inflexión en el proceso de financiamiento público fue la emisión de las primeras series de bonos en 2014, para financiar el déficit fiscal de ese año y titularizar el financiamiento formalizado en 2013, práctica que se hizo extensiva para 2015 y 2016.

El financiamiento al gobierno durante los últimos períodos fiscales se ha estructurado como una versión incipiente de mercado primario de deuda pública<sup>19</sup>, aunque las transacciones no se han concretado bajo las condiciones propias de un “mercado”, sino más bien por concepto de asignaciones administrativas.

A pesar de que ya han sido emitidos los títulos de deuda pública, no existen condiciones para que se realicen operaciones de compraventa, en función de los intereses de política monetaria del BCC o de la administración de tesorería de las instituciones bancarias; tampoco está creado el mecanismo para incorporar nuevos actores al mercado.

En rigor, aún no están establecidas las bases institucionales, normativas y regulatorias que permitan ordenar y organizar el funcionamiento de un mercado de deuda pública, tanto para el segmento primario como el secundario<sup>20</sup>. Desde una perspectiva organizativa, la formación del mercado secundario resulta más compleja, debido a que en él se concentra la mayor parte de las operaciones, y a que su diseño e implementación implica una participación más extendida de agentes económicos.

#### Consideraciones finales

Uno de los principales retos que enfrenta las finanzas públicas en Cuba se asocia a la eliminación de las operaciones cuasifiscales. Para ello, resulta necesaria la corrección de las distorsiones que introduce la sobrevaluación del tipo de cambio, así como el establecimiento de nuevos arreglos institucionales encaminados a elevar la disciplina fiscal y empresarial.

El uso continuado de la monetización durante los últimos años no ha introducido directamente costos inflacionarios, teniendo en cuenta las características de la economía cubana y, en particular, la segmentación entre los sectores de la población y empresarial. Sin embargo, ha generado otras distorsiones, entre ellas: pérdida de libertad de la política monetaria, pérdida de eficiencia en la asignación de los financiamientos al presupuesto y reducción de los incentivos para perfeccionar la labor de tesorería pública.

El proceso de actualización del modelo económico cubano se ha traducido en notables avances

<sup>17</sup> Mediante la Resolución N° 1/2012 del BCC, que derogó la Resolución N° 75/2000 del BCC.

<sup>18</sup> El dinero se traslada del BCC a otros agentes, principalmente bancos comerciales y empresas.

<sup>19</sup> Se venden los títulos después de ser emitidos por el gobierno; participan agentes seleccionados. En rigor, es donde se concreta el financiamiento público (representa una fuente directa de financiamiento).

<sup>20</sup> Se transan continuamente los valores hasta su vencimiento. Las operaciones secundarias se traducen en un cambio en la titularidad de los valores, lo cual no supone la existencia de nueva financiación para el emisor (representa una fuente indirecta de financiamiento).

en el ordenamiento de las finanzas públicas domésticas, lo que representa las bases para transitar hacia mecanismos de financiación del déficit fiscal más eficientes y coherentes con los equili-

brios macroeconómicos internos. En este sentido, uno de los eslabones fundamentales será la formación y desarrollo de un mercado de deuda pública en el país.

## Bibliografía

- Banco Central de Cuba. (1997). Decreto Ley N° 172. La Habana, Cuba. 28 de mayo de 1997.
- Banco de la República. (2000). Señoreaje, impuesto inflacionario y utilidades netas del Banco de la República. Retrieved noviembre 10, 2015. [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/15\\_0.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/15_0.pdf)
- Barceló, A. (2011). Una aproximación a la problemática cuasifiscal en Cuba. Tesis de Diploma. La Habana, Cuba.
- Bergara, M., Ponce, J., & Zipitría, L. (2003). Instituciones, ablandamiento de restricciones presupuestales y bancarrota. Uruguay.
- Consejo de Estado. (1999). Decreto Ley N° 192 "Ley de la Administración Financiera". Ciudad de La Habana, Cuba. 8 de abril de 1999.
- Delgado, F. & Vargas, J. R. (1991). El déficit cuasifiscal de la banca central en Costa Rica: 1985-1989. Santiago de Chile: CEPAL.
- Doimeadiós, Y. (et al.) (2011). Políticas macroeconómicas en economías parcialmente dolarizadas. La experiencia internacional y de Cuba. Montevideo: Zonalibro.
- González, C. E. & Lage, C. (2015). Institucionalidad y banca en Cuba. La Habana, Cuba.
- Hidalgo, V. & Barceló, A. (2013). Cuasifiscalidad y entorno institucional: un punto para el debate sobre fiscalidad en Cuba. *Revista Economía y Desarrollo*, N° 1, pp.66-85. La Habana.
- Hidalgo, V. & Pérez, C. (2010). Estabilidad y política monetaria en la economía cubana. *Revista del Banco Central de Cuba*, N° 1 de 2010, pp.10-21. La Habana.
- Hidalgo, V.; Vidal, P. & Tabares, L. (2000). Equilibrios monetarios y política económica. *Economía y Desarrollo* N° 2. Vol. 127, jul.-dic. 2000. La Habana.
- León, M. (2012, marzo). Algunas consideraciones sobre la monetización del déficit fiscal en Cuba desde una perspectiva institucional. Tesina, Diplomado de Administración Pública. Segunda Edición, CNSB. La Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (2011, abril 18). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba.
- Pérez, C. (2011). Metodología para la planificación y gestión de la política monetaria en el segmento de la población de la economía cubana. Tesis de doctorado. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
- Reinhart, C. (et al.) (2011). Represión financiera. Retrieved noviembre 10, 2015. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2011/06/pdf/Reinhart.pdf>
- Vidal, P. (2010). La estabilidad monetaria en Cuba: una síntesis. Temas.
- Vidal, P. (n.d.) Estabilidad y política monetaria en Cuba. Retrieved septiembre 15, 2015. [http://stonecenter.tulane.edu/uploads/Pavel\\_Vidal\\_updated-1318949483.pdf](http://stonecenter.tulane.edu/uploads/Pavel_Vidal_updated-1318949483.pdf)

# Breve análisis de una resolución válida, eficaz y legítima

Lic. YOHANNA PADRÓN VÁZQUEZ\*

15

En su condición de miembro del Consejo de Ministros<sup>1</sup>, y en correspondencia con las facultades conferidas en el Decreto Ley N° 172 de 1997<sup>2</sup>, el Ministro Presidente del Banco Central de Cuba aprobó la Resolución N° 65 de 18 de mayo de 2016, “Sobre el procedimiento que aplicarán las instituciones bancarias durante las situaciones de desastres y otras contingencias, y el otorgamiento de créditos en esas circunstancias”.

Pudiera considerarse como algo simple o neutral, pero nada más alejado de nuestra realidad. Cuba, dada su ubicación geográfica, está asechada la mitad del año por huracanes que han demostrado su efecto devastador. Las intensas sequías por el cambio climático, la perceptibilidad sísmica, ya no tan exclusiva de la zona oriental, y el limitado desarrollo tecnológico impactado en gran escala por los efectos del bloqueo, hacen que esta no sea una resolución simple, no solo desde su trascendencia social, sino desde el punto de vista técnico jurídico, lo cual la ubica como una norma válida, eficaz y legítima, cualidades que analizaremos en este artículo.

## Válida

El Derecho tiene una función social, forma parte de la superestructura de la sociedad, de su cultura y de su espíritu, y por su propia naturaleza, es un fenómeno político, social y, en su sentido más general, es portador de valores.

En su evolución histórica, el Derecho, además de acumular experiencia orgánica, se le incorporan principios y regulaciones técnicas que en cualquier sistema jurídico hacen que constituya una de las más importantes ciencias sociales, con un elevado orden técnico y un alto contenido científico.

La necesidad política, económica o social de elaborar una disposición jurídica hace que el problema no sea solo de índole política<sup>3</sup>, sino también esté asociado a factores técnicos jurídicos. En este caso, está implícita la facultad del ente regulador y la

norma a través de la cual puede hacerla válida, lo cual se traduce en que exista conforme a las reglas previstas, lo que la hace exigible en la sociedad respecto al círculo de personas a quien está encaminada la norma o, lo que es lo mismo, los destinatarios de esta.

Para que una norma sea finalmente válida, requiere también de su promulgación, de la publicidad. El principio básico de que ignorar la existencia de las disposiciones jurídicas que deben cumplirse por los sujetos de las relaciones sociales reguladas por el Derecho no exime del deber de cumplirlas y, mucho menos, de la responsabilidad por su incumplimiento; sustentan que la norma debe darse a conocer, hacerse exigible y obligatoria para sus destinatarios. Téngase en cuenta que las normas son dictadas, por regla general, con duración indeterminada y, por tanto, tienen vigencia a partir del mandato de publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, lo que refuerza su validez, que interactúa con la vigencia que en *strictu sensu* designa la existencia de vida jurídica de la misma.

No obstante, esto no es suficiente; a su vez, es necesario que la norma sea real, lo que equivale a decir materialmente aplicada, que exista la situación para la cual fue creada<sup>4</sup>. Como ejemplo concreto, solo en la capital hoy están en manos de los

<sup>1</sup> Constitución de la República de Cuba. Artículo 100: Son atribuciones de los miembros del Consejo de Ministros:

a) Dirigir los asuntos y tareas del ministerio u organismo a su cargo, dictando las resoluciones y disposiciones necesarias a ese fin.

<sup>2</sup> Decreto Ley N° 172 “Del Banco Central de Cuba”, de 28 de mayo de 1997. Artículos N° 35 y 36 inciso a).

<sup>3</sup> Prieto Valdés, Martha. Validez, vigencia, eficacia y legitimidad. Relación y distinción. Revista Jurídica. Año 2002, N° 6.

<sup>4</sup> *Por Cuanto Segundo*, parte expositiva de la Resolución N° 65 “Procedimiento que aplicarán las instituciones bancarias durante situaciones de desastres y otras contingencias y el otorgamiento de créditos en esas circunstancias”, de 18 de mayo 2016, del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba, se expone como fundamento, de hecho, que durante las situaciones de desastres y otras contingencias de cualquier naturaleza, se requiere de la actuación de las instituciones bancarias...



capitalinos más de 1 500 000 tarjetas magnéticas. Al incorporar el resto de las provincias del país, la cifra es considerable; imaginemos la etapa ciclónica sin el funcionamiento de los TPV, un escenario más que válido para el surgimiento de una norma de este tipo.

Esto obliga a que en la norma se tengan en cuenta las garantías para la realización de las prescripciones y los derechos reconocidos, lo que entonces hace posible identificar una norma eficaz, que

tenga una realización social, dígase una correlación entre lo jurídicamente dicho y el hecho social.

### Eficaz

No es suficiente que la norma se exprese con claridad. Debe, además, contarse con los medios necesarios para la aplicación de esta, incluso las normas legales secundarias que propicien a su vez la realización de los derechos y deberes que de tales relaciones resulten<sup>5</sup>. Asimismo, la eficacia debe ser material y social, no basta que la norma exista, desarrolle preceptos generales, impida, mande o permita; se requiere de una correspondencia entre norma y realidad, lo cual refleja la situación tutelada, y manifiesta la funcionalidad del Derecho y su legitimidad.

### Legítima

Si bien en la elaboración de la norma no siempre es posible la intervención de los destinatarios de la misma, aspecto esencial para concretar su legitimidad, en esta situación la aceptación y aprobación de los destinatarios, al sentir que la norma expresa sus intereses y el consenso activo de los mismos, harán que la resolución de referencia sea válida, eficaz y legítima, expresión de valores sociales que tiene como objetivo la conquista del ideal de justicia que sustenta nuestro ordenamiento jurídico y legitima nuestro Derecho.

<sup>5</sup> Resolución N° 65 de 2016 Apartados Séptimo y Octavo.

## BANCO CENTRAL DE CUBA RESOLUCIÓN N° 65/2016

**POR CUANTO:** En la Resolución N° 101 de 14 de diciembre de 2001 del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba, se establecieron los procedimientos de contingencia elaborados por el Banco de Crédito y Comercio, el Banco Popular de Ahorro y las Casas de Cambio, para ser aplicados durante un período de emergencia, asegurando la ejecución de pagos en efectivo hasta un máximo de doscientos (200) pesos cubanos a cada poseedor de Tarjeta RED.

**POR CUANTO:** En las situaciones de desastres y otras contingencias de cualquier naturaleza, se requiere de la actuación diferente de las instituciones bancarias para el otorgamiento de créditos en esas condiciones excepcionales.

**POR TANTO:** En el ejercicio de las facultades y atribuciones conferidas en el Artículo 36 del Decreto Ley N° 172 "Del Banco Central de Cuba" de 28 de mayo de 1997, y en el Apartado Décimo Sexto, numeral 4 de la Directiva N° 1 del Presidente del Consejo de Defensa Nacional para la reducción de desastres, de fecha 8 de abril de 2010.

### RESUELVO:

**PRIMERO:** El período durante el cual se utilizarán los procedimientos siguientes para situaciones de desastres, será comunicado por escrito por quien suscribe a los presidentes de las instituciones financieras, una vez el Banco Central de Cuba reciba la indicación correspondiente del Órgano Económico Social del Consejo de Defensa Nacional.

**SEGUNDO:** Durante las situaciones de desastres, las instituciones bancarias que operan con Tarjetas RED aplicarán los procedimientos de contingencia establecidos, e instruirán a su red de sucursales las acciones necesarias para garantizar el pago hasta un máximo de quinientos (500) pesos cubanos a cada tenedor de Tarjeta RED que se presente en sus oficinas, asegurando las medidas para evitar fraudes. Asimismo, las instituciones bancarias adoptarán en el proceso de otorgamiento de financiamientos medidas especiales durante esta situación.

**TERCERO:** Las principales medidas especiales que serán adoptadas por las instituciones pagadoras, en el caso de las Tarjetas RED, son las siguientes:

a) El titular presentará su Tarjeta RED debidamente firmada al dorso, acompañada de su documento oficial de identidad cuyos datos deberán coincidir con los de la tarjeta, salvo que los nombres y apellidos del tarjetahabiente aparezcan abreviados, teniendo en cuenta que son hasta veintitrés (23) los caracteres destinados al nombre en el plástico de la tarjeta magnética.

b) El titular completará un formulario de Declaración Jurada para proceder al adelanto de efectivo que contendrá: banco y sucursal en que se realiza la operación, fecha, nombres y apellidos del titular, número de identidad permanente, número de tarjeta (PAN) y moneda e importe.

Este documento será firmado por el titular, y la firma deberá coincidir razonablemente con la que aparece en el dorso de la Tarjeta RED y la del documento oficial de identidad.

**CUARTO:** Si las condiciones lo permiten, la operación se realizará por las vías electrónicas que puedan existir en la oficina bancaria; en caso contrario, se procederá a la ejecución manual de la operación para su posterior registro automatizado.

**QUINTO:** En el caso del otorgamiento de créditos, las instituciones bancarias tendrán en cuenta las medidas especiales siguientes:

1. Los créditos serán puestos a disposición de los damnificados, a partir de la emisión del contrato de crédito con el banco, y no se otorgarán en efectivo.

2. Los financiamientos se otorgarán desde un mínimo de trescientos (300) pesos cubanos.

3. Las personas naturales solicitarán los créditos en las sucursales bancarias o en los Consejos Populares para atender a los damnificados, según se determine.

4. El Banco Central de Cuba establecerá en el momento de la situación de desastres la tasa de interés que debe aplicarse en el otorgamiento del crédito.

5. Los límites de aprobación que correspondan a los Comités de Crédito de las sucursales serán de un importe hasta 20,0 MCUP y diez (10) años, y

el de los Comités de Crédito a nivel provincial de un importe hasta 40,0 MCUP y quince (15) años.

6. No se exigirán a los solicitantes las garantías previstas en la legislación vigente, cuando actúe el Ministerio de Finanzas y Precios como garante a partir de los fondos del Presupuesto del Estado.

7- Las instituciones bancarias aplicarán el siguiente tratamiento diferenciado en la reestructuración a las deudas bancarias vigentes de los damnificados:

a. Las deudas contraídas a partir de créditos otorgados para la compra de materiales de la construcción al amparo del Decreto Ley N° 289 del 2011, se reestructurarán aplicando la tasa de interés del 2,5%.

b. Las deudas de créditos sociales y otras deudas, se reestructurarán ampliando el plazo hasta cinco (5) años contados a partir de la ocurrencia del desastre.

**SEXTO:** Los créditos se ejecutan a partir de la emisión de los instrumentos de pagos que se establezcan en cada caso.

**SÉPTIMO:** Corresponde a los presidentes de las instituciones financieras adoptar los procedimientos internos que se requieran para la liquidación mutua de estas operaciones y el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Resolución.

**OCTAVO:** El vicepresidente del Banco Central de Cuba a cargo de la atención de las instituciones financieras, emitirá las instrucciones complementarias que se requieran.

**NOVENO:** Derogar la Resolución N° 101 de 14 de diciembre de 2001 del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

ARCHÍVESE el original en la Secretaría del Banco Central de Cuba.

DADA en La Habana, a los dieciocho días del mes de mayo de dos mil dieciséis.

*Ernesto Medina Villaveirán*  
Ministro Presidente  
Banco Central de Cuba

# La utilización del crédito documentario en empresas importadoras y exportadoras

Lic. HEYDIS ROSA FERNÁNDEZ y  
Lic. JAVIER QUINTANA CEJAS\*

18

En un entorno cada vez más turbulento, es vital para las empresas adaptarse a los cambios. Se debe aprovechar toda oportunidad para captar clientes y contactar con proveedores que ofrezcan mejores precios y condiciones. Sin embargo, el riesgo que supone aventurarse en nuevos mercados puede frenar la expansión internacional de algunas empresas. El crédito documentario, medio de pago utilizado principalmente en el comercio exterior, permite captar nuevos clientes con seguridad en el cobro.

Con cierta frecuencia el exportador, sobre todo en el inicio de sus relaciones comerciales con el importador, carece de información suficiente sobre su cliente extranjero; por tanto, su confianza en que cumpla puntualmente sus compromisos de pago será limitada. En todos los medios de pago estudiados hasta ahora, salvo en los pago por anticipo, existe la posibilidad de que, por los motivos que sean, el comprador no se haga cargo de la mercancía, rescindiendo el contrato unilateralmente.

Esta problemática se evita con la utilización del crédito documentario como medio de pago. La desconfianza o falta de información que pudiera existir entre comprador o vendedor queda cubierta, mediante el compromiso de un banco o bancos que intervienen en la operación, garantizando tanto al comprador como al vendedor que sus intereses y condiciones, a nivel documental, serán debidamente respetados.

En el desarrollo de este trabajo pretendemos, mediante un proceso investigativo, llevar a un informe científico las principales deficiencias que se realizan en la confección del crédito documentario en las empresas exportadoras e importadoras, a fin de que nos permita medir su impacto económico, recomendando un plan de medidas encaminadas hacia la prevención de esta problemática.

Este es el único medio de pago para el cual existe una legislación internacional que regula los procedimientos que deben seguir ambas partes (importador y exportador). El documento que se exige es debidamente pactado por importador y exportador; algunos pueden ser: factura, documento de embarque, *packing list*, certificado de origen, póliza de seguro, etcétera. El crédito documentario es el medio de pago que ofrece un mayor nivel de seguridad en las ventas internacionales, asegurando al exportador el cobro de su operación.

Este medio de pago comprende en su aplicación diferentes lineamientos de la Política Económica (72, 73, 74, 91, 92, 93, y 95) planteados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se abarca desde la planificación como base de la economía de cualquier país, logrando el aumento de la producción, hasta alcanzar la sustitución de importaciones, tema planteado en los lineamientos.

## Fundamentación teórica

### ***Antecedentes históricos de la utilización del crédito documentario***

El crédito documentario surge en Inglaterra a mediados del XIX, como respuesta a la necesidad de contar con un instrumento de pago que ofreciese a los comerciantes exportadores garantía de cobro de la recepción de las mercancías en la forma requerida.

### ***Aspectos teóricos de la utilización del crédito documentario***

Para la mayor comprensión de este medio de pago, hemos dividido la explicación en tres aspectos:

a) Mecanismo básico de seguridad de la carta de crédito; cómo se utiliza en las importaciones y exportaciones.

- b) Razón principal de por qué la carta de crédito es probablemente el medio de pago más requerido.
- c) Comparación de la carta de crédito con otros medios de pago más comunes.

**1<sup>er</sup> aspecto:**

- a) El comprador y el vendedor operan en diferentes países, con diferentes sistemas financieros y diferentes sistemas legales.
- b) Los acuerdos o las disputas serán ejecutados a distancia.
- c) El país del comprador puede ser inestable políticamente y también inestable económicamente.
- d) ¿Qué sucede si una transacción se frustra por cualquier motivo, después de que las mercancías hayan sido despachadas?

La carta de crédito ayuda con algunos de estos problemas, actuando como un mecanismo que provee seguridad para las transacciones comerciales internacionales entre países.

Habiendo dado esta garantía, el rol del banco es cumplimentar el proceso de igualar ambos deseos; por tanto, el compromiso entre comprador o el vendedor puede verse desde dos puntos de vista.

Desde el punto de vista del comprador, la carta de crédito dice que el banco no tendrá su dinero hasta tanto no se vea la evidencia de que hayan sido suministradas las mercancías, como usted dijo y desea, y como se especifica en el texto de la misma.

Resumiendo el mecanismo básico de la carta de crédito, tenemos que:

La carta de crédito se basa en documentos, no en las mercancías; por tanto, su seguridad depende crucialmente de igualar:

- Los requerimientos de la carta de crédito con la documentación que evidencie que se han cumplido esos requerimientos.
- Cuando la documentación no concuerda con los requerimientos establecidos en el texto de la carta de crédito, no se garantiza el pago. Por ende, el comprador está protegido y el vendedor no cobra por no cumplimentar lo acordado en el contrato de compraventa.

Por tanto, la carta de crédito es:

- Una garantía de pago que toma el banco a nombre del comprador.
- El proceso de comprobar los documentos requeridos en la misma, contra la evidencia de haber cumplido esos requerimientos, tomando como prueba los documentos obtenidos o producidos por el vendedor.

**2<sup>do</sup> aspecto:**

Las razones principales de por qué el vendedor utiliza una carta de crédito son las siguientes: protección contra riesgo comercial y protección contra riesgo político (riesgo soberano).

*Protección contra riesgo comercial.* Si el comprador es desconocido para el vendedor o es de dudo-

sa credibilidad, entonces la carta de crédito ofrece protección al vendedor contra el riesgo de no pago.

*Protección contra riesgo político (riesgo soberano).* Se refiere a países o regiones que están atravesando por una inestabilidad económica y política. Por ejemplo, si se conoce que el gobierno del país del comprador tiene poca estabilidad política, la carta de crédito puede ser requerida para servir como una seguridad para el vendedor, como una función puramente administrativa de beneficio incidental.

**3<sup>er</sup> aspecto:**

Al comparar el crédito documentario con otros medios de pago, tenemos que el crédito documentario forma parte de los mecanismos comerciales existentes para realizar los pagos, dentro y fuera del país, pero es el único medio de pago que le brinda al vendedor seguridad de cobro, en comparación con los otros medios de pago que se utilizan. Veremos brevemente algunas de las opciones de pago y los distintos grados de seguridad.

*Pago en efectivo.* No es recomendable su aceptación en operaciones de exportación e importación, por los múltiples inconvenientes que este medio de pago universal trae consigo, y es utilizado prácticamente por viajeros y turistas, no en la compraventa de mercancías.

*Cheque bancario o giro.* Este medio de pago debe solicitarse al banco, y su efectividad depende de la solvencia del banco y de los fondos que posea en su cuenta corriente.

*Pago adelantado.* Esta modalidad es muy segura para el vendedor cuando existe un gran riesgo de impago por parte del comprador (riesgo comercial) o existe una situación política inestable en el país del comprador (riesgo político), pero también se establece esta modalidad cuando el bien solicitado al productor tiene características particulares.

*Orden de pago o transferencia.* Este medio de pago debe solicitarse al banco por el comprador, y la rapidez de su cobro depende de cuando se solicite al banco su emisión y según el sistema que utilice el banco para su envío. Casi siempre los documentos son enviados independientemente del medio de pago.

*Remesa simple o documentaria (cobros).* En este medio de pago los bancos actúan como intermediarios, debido a que los documentos le son entregados conjuntamente con las instrucciones que deben cumplimentar.

**Regulación y principios básicos del crédito documentario**

Los créditos documentarios están regulados por las *Reglas y usos uniformes de créditos documentarios* (en adelante, UCP 600), publicados por la Cámara de Comercio Internacional.

**Principios básicos:**

- El sometimiento a las UCP 600 es voluntario y debe expresarse puntualmente en cada crédito documentario.

- A pesar de la denominación de crédito, los bancos no ejercen una función crediticia, sino de garantía y mediación.
- Las condiciones del crédito documentario y la exigencia de documentos las fija el importador (normalmente consensuadas previamente con el exportador) bajo el criterio de exigir los documentos que le garanticen la recepción de la mercancía en las condiciones pactadas.
- El beneficiario del crédito documentario (exportador) no tiene obligación alguna de hacer uso del mismo. Por el contrario, el ordenante (importador) está obligado a aceptar los documentos que le sean presentados conformes con el condicionado del crédito.
- Para los bancos intervinientes, únicamente es válido el condicionado del crédito documentario; por tanto, no tendrán en cuenta las posibles cláusulas del contrato que estén en contradicción con el condicionado del mencionado crédito documentario. Por ello, el compromiso adquirido por los diferentes intervinientes del crédito documentario es de forma independiente al contrato que ha dado lugar a dicho crédito.
- Todas las partes intervinientes en un crédito negocian sobre documentos y no sobre mercancías. De esta condición surge la denominación de "documentario". Los litigios relacionados con la mercancía han de solucionarse entre comprador y vendedor, con abstracción del crédito documentario.
- El crédito documentario tiene presunción de irrevocabilidad, a no ser que expresamente se indique lo contrario.
- Los bancos no asumen obligación o responsabilidad respecto a la forma, suficiencia, exactitud, autenticidad o falsedad de documento alguno.
- Los bancos examinarán los documentos presentados con razonable cuidado, comprobando su aparente acuerdo con el condicionado del crédito.
- Los bancos no son responsables de las consecuencias derivadas de retrasos o pérdidas de mensajes, cartas o documentos, errores o mutilaciones de transmisiones, traducciones, etc., o por motivos de fuerza mayor.
- Los bancos no asumen ninguna responsabilidad por los actos de terceros bancos que hayan sido utilizados para dar cumplimiento a las instrucciones del ordenante, ya que actúan por cuenta y orden de dicho ordenante.
- A los efectos de las UCP 600, las sucursales de un banco en países diferentes se considerarán como otro banco.

### Procedimientos metodológicos

#### *Situación problémica:*

Existe un incremento de errores que se cometen en la confección del crédito documentario en las empresas exportadoras e importadoras, lo cual

induce a elevadas afectaciones económicas para nuestro país.

#### **Problema científico:**

¿Cómo prevenir y minimizar los errores que se cometen en la confección del crédito documentario en las empresas exportadoras e importadoras.

#### **Hipótesis:**

La aplicación de un plan de acciones que implique la prevención de errores en la confección del crédito documentario, sobre la base de una estrategia reguladora, favorecerá el desarrollo de la elaboración del crédito en las empresas exportadoras e importadoras.

#### **Objetivo general:**

Proponer un plan de acciones para prevenir y minimizar los errores que se cometen en la confección del crédito documentario en empresas exportadoras e importadoras.

#### **Objetivos específicos:**

1. Analizar los antecedentes de la utilización del crédito documentario.
2. Determinar causa y condiciones de la presencia de errores existentes en el proceso de elaboración del crédito documentario.
3. Elaborar un plan de acciones que permita prevenir y minimizar los errores que se cometen en la confección del crédito documentario, por las empresas exportadoras e importadoras, debido a la afectación económica financiera que trae para el estado cubano.

#### **Métodos y técnicas**

En nuestra investigación utilizamos los siguientes métodos: histórico-lógico, inductivo-deductivo, análisis-síntesis y análisis de documentos.

Dentro de las técnicas empleadas, se encuentran la encuesta y la entrevista.

#### **Análisis de los resultados obtenidos**

En este capítulo pretendemos analizar el porqué de las causas y condiciones ante la presencia de los errores más comunes en el proceso de elaboración del crédito documentario en las empresas importadoras y exportadoras, con el fin de proponer un plan de acciones que permita la prevención de este fenómeno, teniendo en cuenta la afectación económica-financiera que conlleva para el estado cubano.

Después de analizar las técnicas de las encuestas y las entrevistas realizadas sobre el tema a los funcionarios y al personal especializado de las diferentes entidades seleccionadas, se pudo detectar lo siguiente.

#### **Los problemas más comunes en el crédito documentario que arrojó nuestra investigación fueron:**

- Creer que mediante un crédito documentario se asegura que la mercancía será recibida con las características (calidad, cantidad, origen, color, forma, etc.) pactadas entre vendedor y comprador.
- No tomar en cuenta que los bancos no se hacen responsables de la autenticidad o valor legal de los documentos requeridos.
- Incurrir en discrepancias.

### **Ventajas e inconvenientes de la carta de crédito documentario**

#### ***Ventajas para el importador:***

- a) Asegurar la operación; su banco no pagará hasta tener los documentos necesarios para retirar la mercancía.
- b) Condicionar los plazos de embarque de las mercancías y la presentación de los documentos (embarques parciales).
- c) Obtener financiación, si hablamos de un crédito pagadero a plazo, no "at-sight".
- d) Ofrecer al exportador un instrumento de pago totalmente seguro, solvente y garantizado, aunque en realidad el auténtico beneficiario o beneficiado es el importador.
- e) Se asegura de recibir la mercancía y establece la forma y fecha de pago.
- f) Establece todas las condiciones, a la vez que constituye un pedido irrevocable.
- g) Le asegura que contra el pago recibe los documentos que le aseguran la posesión de la mercancía.
- h) Al ser una garantía de cobro para el exportador, puede negociar mejores condiciones de compra.

#### ***Ventajas para el exportador:***

- a) Seguridad de cobro, una vez producido el embarque.
- b) Mayor agilidad en el cobro.
- c) Si es carta de crédito irrevocable, no se puede cancelar ni modificar sin su consentimiento. Si es confirmada, hay plena seguridad de cobro.
- d) Facilidad para obtener anticipos bancarios y acceder a financiamientos de exportación.
- e) Seguridad ante cambios de normativas monetarias y cambiarias en su país.
- f) Tiene seguridad absoluta de que recibirá el importe íntegro de la venta.
- g) Mantiene la posesión de la mercancía hasta que no recibe el cobro.
- h) Fabrica bajo pedido, pues el crédito puede ser irrevocable.

También hay que comentar los tres inconvenientes principales:

1. Es el medio de pago más caro en el comercio internacional, con comisiones bancarias de apertura e intereses elevados.
2. Normalmente, el banco solicita que el emisor tenga en la entidad bancaria la suma del total de la letra de cambio (L/C), o bien que tenga posición

o avales suficientes, lo cual implica dificultades para encontrar un banco que conceda el crédito, y estudiará la solvencia del importador, el riesgo de pérdida y deterioro de la mercancía, y el riesgo operativo de la operación.

3. El principal inconveniente es que solo se garantiza la llegada de documentos y pago contra ellos, no que la mercancía que se embarca corresponda con esos documentos, o bien que la calidad de esa mercancía sea la acordada, para lo que habrá que contratar separadamente un control de calidad estricto.

Comparando ventajas y desventajas, es claro que este instrumento de pago es altamente beneficioso para ambas partes.

#### **Riesgos del crédito documentario**

- *Para el importador.* Es posible que las condiciones de la mercancía y su calidad no se correspondan con lo que dice en los documentos.
- *Para el exportador.* Debe cumplir con todas las condiciones establecidas en el crédito documentario.
- *Para el banco emisor.* El riesgo es de carácter operativo, ya que debe interpretar correctamente las instrucciones recibidas. También tiene un riesgo puro, ya que se compromete a realizar el pago.
- *Para el banco intermediario.* Debe evitar cualquier error en la revisión de la documentación, ya que puede ocasionar el rechazo del pago.

#### **Beneficios económico-financieros y comerciales del crédito documentario**

##### ***Beneficios económico-financieros***

La principal ventaja del crédito documentario para la empresa exportadora es la seguridad en el cobro. El banco del comprador se encargará de investigar la solvencia del importador antes de abrir un crédito documentario en su nombre. Por una parte, la empresa exportadora se evita solicitar informes sobre su contraparte y, por otra, operaciones fraudulentas en las que la mercancía es enviada y los fondos nunca llegan. El exportador no enviará la mercancía hasta que no reciba la apertura del crédito, y no cederá la propiedad de la mercancía hasta que se asegure el cobro. Por medio del crédito documentario, el banco de la empresa compradora está garantizando el buen fin de la operación, siempre que se presenten los documentos solicitados, conforme a las condiciones establecidas en el crédito. Aun en el caso de que los documentos sean rechazados por el ordenante, por existir discrepancias, el exportador mantiene la propiedad de la mercancía, si bien los gastos ocasionados por el transporte correrán por su cuenta, y los bienes, especialmente si se trata de perecederos, podrían haber sufrido un importante deterioro que impida su posterior venta a otros clientes. Sin embargo, la seguridad en el cobro será mayor o menor, en función del contenido del condicionado del crédito y del uso que se haga del mismo.

### **Beneficios comerciales y en términos de posición competitiva del crédito documentario**

La estrategia de internacionalización puede ofrecer a la empresa considerables ventajas. En primer lugar, las ventas en mercados extranjeros pueden ser una vía de crecimiento de la empresa, permitiéndole alcanzar un tamaño adecuado para producir de forma eficiente y aprovechar economías de escala. En segundo lugar, al vender en varios mercados, la empresa puede diversificar riesgos, reducir la estacionalidad de sus ventas y hacer frente a posibles crisis en mercados locales. Por último, debido a las diferentes fases del ciclo de vida en que se puede encontrar un mismo producto en distintos mercados, la internacionalización puede ser una interesante vía de salida de la producción que ya no se puede vender en el mercado nacional. No solo es importante dar el paso hacia otros mercados, sino también tomar esta decisión antes que los competidores. Existe amplia evidencia empírica sobre las ganancias en términos de cuota de mercado y de beneficios a largo plazo para las primeras empresas del sector que deciden entrar en un nuevo mercado. Estos beneficios para las empresas pioneras se han denominado en la literatura "ventajas de mover primero" (*first mover advantages*).

### **Participación de los bancos**

A pesar de la responsabilidad que asumen el banco emisor y otros bancos, la carta de crédito no es más que un instrumento o medio de pago. Significa que puede originarse en un contrato de compraventa internacional, pero nunca suplirlo.

Los pagos, aceptaciones o negociaciones se efectúan solo contra la presentación de aquellos documentos que se estipulan en el contrato de compraventa, los que deberán guardar una apariencia formal con las condiciones del crédito.

Los bancos deben examinar todos los documentos estipulados en la carta de crédito con un cuidado razonable, para comprobar que aparentemente están de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el crédito.

La aparente conformidad de los documentos estipulados con los términos y condiciones del crédito se determina sobre la base de las prácticas internacionales. Los bancos disponen de plazo no mayor de siete días hábiles, a partir de la fecha de recepción de los documentos, para examinarlos, decidir si los aceptan o rechazan, y notificar su decisión a la parte de quien haya recibido los documentos.

Al gestor bancario también le genera costo el tiempo invertido en la revisión de las cartas de crédito por errores reiterados; algunos son muy engorrosos, y para entender lo que quiere el cliente a veces es muy complicado; se generan gastos en papel, tóner, otros insumos y electricidad, gastos de comunicación en la mensajería *Swift* a los bancos correspondientes.

Independientemente de que el banco ingresa por las comisiones que generan los reiterados errores,

también como medida profiláctica se han impartido seminarios en el propio banco o en la sede de las empresas del COMEX, así como acciones de atención personalizada a los clientes que han incurrido en estas deficiencias en varias oportunidades.

Los bancos no asumen obligaciones o responsabilidad con respecto a:

- Forma, suficiencia, exactitud, autenticidad, falsedad o valor legal de documento alguno.
- Condiciones generales o particulares que figuren en los documentos.
- Descripción, cantidad, peso, calidad, estado, embalaje, despacho, valor o existencia de las mercancías representadas por cualquier documento.
- Buena fe, actos u omisiones, solvencia, al cumplimiento de las obligaciones o reputación de los expedidores, transportistas, consignatarios o aseguradores de la mercancía.
- Consecuencias provenientes del retraso y/o pérdida que pueda sufrir en su tránsito cualquier mensaje, carta o documento.
- Retraso, mutilación u otros errores que se puedan producir en la transmisión de cualquier telecomunicación.
- Errores que se cometan en la traducción o interpretación de términos técnicos, y se reservan el derecho de transmitir los términos del crédito sin traducirlos.

Los bancos no asumen ninguna responsabilidad con respecto a las consecuencias resultantes de fuerza mayor como, por ejemplo, la interrupción de su propia actividad por catástrofes naturales, motines, disturbios, insurrecciones, guerras o cualquier causa que esté fuera de su control o por cualquier huelga o cierre patronal.

### **Causas y condiciones de la presencia de errores en la confección del crédito documentario en las entidades seleccionadas**

1. No se incluye la tolerancia a la hora de elaborar la carta de liquidez (CL) y la capacidad de financiamiento (CF).
2. No se tiene en cuenta cuales documentos son obligados a evidenciar en las solicitudes de carta de crédito acorde con los términos de compras. Ej. En el término CIF es obligado el certificado de póliza de seguro. Sin embargo, en muchas ocasiones no se evidencia en la solicitud.
3. Omiten en la solicitud datos obligatorios para la emisión de las cartas de créditos como son el código del proveedor, si los embarques parciales son permitidos o no, la cotización, la forma de pago, etcétera.
4. Incurrir en discrepancias.  
Ejemplos:
  - Documentos presentados fuera de fecha.
  - Cartas de créditos vencidas.
  - Establecer otra forma de pago.
  - Importes superiores expresados en la carta de crédito.

- Puerto de embarque distinto al señalado.
  - Mercancías embarcadas sobre cubierta.
  - Importes superiores al expresado en la carta de crédito.
  - Los documentos difieren de la descripción de la mercancía.
  - Se entregan copias en lugar de originales.
  - Conocimientos de embarque sin la cláusula establecida en el crédito.
  - Errores mecanográficos, documentos rellenos y tachaduras.
  - En los documentos del seguro los riesgos cubiertos difieren de los exigidos.
  - La fecha del seguro es posterior al embarque de la mercancía.
5. Solicitudes de cartas de créditos con más de 21 días entre la fecha de embarque y vencimiento, sin previa aclaración de que desean o aceptan la presentación de documentos posterior a los 21 días.
  6. Cálculos de intereses incorrectos.
  7. No detallan de forma separada el principal de los intereses.
  8. Detalles del banco avisador incompletos.
  9. Demora en la transferencia bancaria para cubrir comisiones bancarias pactadas en contrato entre banco y cliente.
  10. Solicitudes de cartas de créditos y enmiendas para emitir y enviar hacia bancos extranjeros de habla inglesa en idioma español. (Según las UCP 600, los bancos no asumen la responsabilidad ni obligación por errores en la traducción e interpretación de términos técnicos).
  11. Anexos que no se entienden ni en inglés ni en español, lo cual el cliente necesita que se detalle en el *Swift*.
  12. Desconocimiento del idioma inglés por los clientes, lo cual demora respuestas específicas para requerimientos urgentes que hacen los bancos extranjeros y poder dar respuestas a los requerimientos hechos. (Se han dado casos en que textualmente se le transmite al cliente lo que los bancos extranjeros requieren, y este le ha informado al banco que no entiende el inglés. Por ende, no sabe lo que el banco ha requerido, y ha solicitado la traducción del requerimiento).
  13. Firmas autorizadas que no cumplen con los rasgos registrados en el banco, o firmas no autorizadas para este tipo de operación.
  14. Demora del cliente a la hora de contestar correos urgentes, a pesar de que se le escribe a más de una persona.
  15. Solicitudes presentadas en modelos dejados sin efectos, por modificaciones realizadas en los mismos.
  16. Solicitudes de cartas de créditos y enmiendas que son presentadas por clientes y el mismo día hábil que las presentan llaman por teléfono solicitando que las mismas las retengan o no sean tramitadas hasta nuevo aviso o, incluso, que sean devueltas.
  17. Existen errores en la escritura del nombre de alguna de las partes intervinientes del crédito documentario.
  18. No se tiene en cuenta los *Incoterms* que se utilizan en la operación, qué versión se ha aplicado, los documentos asociados, cuáles son las responsabilidades y los riesgos asociados al vendedor y al comprador.
  19. No se definen los términos necesarios para evitar ambigüedades e incongruencias técnicas.
  20. En ocasiones, cuando se confecciona la carta de crédito, no coinciden cuestiones técnicas con lo establecido en el contrato, generando imprecisiones.

### Conclusiones

Se confirman los errores en la utilización de la carta de crédito por las empresas importadoras y exportadoras.

Se concluye que la carta de crédito o crédito documentario es el medio de pago más factible para las empresas importadoras y exportadoras, teniendo en cuenta todas las ventajas expuestas y analizadas en este trabajo.

Es importante lograr inculcar un carácter investigativo, sobre todo al personal que trabaja en el área financiera y comercial, así como a otras personas muy relacionadas con la confección del crédito documentario, no por el conocimiento que nos pueda brindar, sino porque se necesita ampliar el dominio de este instrumento de pago para procurar una mejor y eficaz utilización del mismo.

Que los resultados finales sirvan de herramienta de trabajo a las empresas importadoras y exportadoras, con el objetivo de contribuir al desarrollo armónico de los diferentes procesos de negociación.

### Recomendaciones

A partir de todo lo antes expuesto, hemos confeccionado el siguiente Plan de Medidas:

1. Que en los consejos de dirección y en el Comité de Crédito de las entidades del COMEX sean analizadas con profundidad las causas y condiciones que generan reiterados errores, enmiendas y discrepancias en el uso de la carta de crédito, analizando los pormenores, tomando medidas y acciones para minimizar los mismos.
2. Que se analice y evalúe en los consejos de dirección de las empresas y en el Comité de Crédito de las entidades el nivel de perfil de riesgo (bajo, medio y alto) que debe asumir la entidad en la confección de las cartas de crédito.
3. Que las entidades incluyan en sus planes de capacitación las solicitudes de matrícula en los cursos que se imparten sobre crédito documentario en el Centro Nacional de Superación Bancaria del Banco Central de Cuba (BCC).
4. Garantizar que todo el personal de las áreas de Finanzas y de Compras reciban capacitación presencial o a distancia sobre el uso de las UCP 600,

- a fin de que logren elevar la calidad de los servicios, así como el profesionalismo, los valores y principios éticos.
5. Que el personal que trabaje en las áreas que tramitan el crédito documentario cumplan como requisito el dominio del idioma inglés, con el objetivo de que puedan dar respuestas a los requerimientos de los proveedores y bancos extranjeros.
  6. Que no se omitan en las solicitudes datos obligatorios para la emisión de las cartas de créditos, como son: el código del proveedor, si los embarques parciales son permitidos o no, la cotización, la forma de pago, reflejar todos los detalles del banco avisador, además de realizar los cálculos de intereses correctos y detallar por separado el principal de los intereses.
  7. Lograr definir los términos necesarios para evitar ambigüedades e incongruencias técnicas, y así evitar discrepancias.
  8. Estrechar las relaciones de trabajo con las instituciones bancarias, con el objetivo de lograr una utilización oportuna de sus servicios.
  9. Presentar al banco los documentos requeridos, que son obligatorios para evidenciar en las solicitudes de la carta de crédito que están acordes con los términos de compras, teniendo en cuenta cuáles son los riesgos y responsabilidades asociados al vendedor y al comprador.
  10. Que se aplique lo planteado en el Capítulo III de los Lineamientos del VI Congreso del PCC, con relación al comercio exterior, en particular, en las operaciones de cobros y pagos, para lograr el perfeccionamiento en la gestión comercial y financiera.
  11. Que en el módulo de Finanzas Internacionales se profundice en el tema de la utilización del crédito documentario. De igual forma, se tenga en cuenta la ampliación de las horas-clases sobre esta temática.
  12. Que sea abordado este tema con mayor profundidad en próximos trabajos investigativos, así como otros objetivos que no fueron objetos de análisis en este, para ampliar su campo de estudio.

## Bibliografía

- *BCC. Resolución N° 101/2011. Normas bancarias para los cobros y pagos. Gaceta Oficial N° 40 de la República, La Habana, noviembre de 2011.*
- *BCC. Circular N° 2/2012. Tasas de interés activas para créditos en pesos cubanos aplicables a personas naturales y jurídicas. La Habana, junio de 2012.*
- *Cámara de Comercio Internacional (1993). Reglas y usos uniformes relativos a los créditos documentarios. Publicación CCI, N° 500.*
- *Cámara de Comercio Internacional (1999). Prácticas bancarias internacionales y fraudes en el sector bancario. Seminario de la CCI. Madrid (30 de septiembre-1° de octubre).*
- *Cámara de Comercio Internacional (2003). Práctica bancaria internacional estándar (ISBP) relativa al examen de documentos al amparo de créditos documentarios. Publicación CCI, N° 645, año 2003.*
- *Hernández Muñoz, Lázaro (2000). El crédito documentario, ICEX, 2ª edición.*
- *Molina Martínez, Luis (2002). El crédito documentario y sus documentos. FC Editorial.*
- *Lineamientos del VI Congreso del PCC, en lo referente al Capítulo III- La política económica en la fase de recuperación de la economía cubana.*
- *Serantes Sánchez, Pedro (2000). El crédito documentario como instrumento financiero de la exportación, ICEX.*
- *Soriano Hernández, José Francisco (2001). El crédito documentario en el comercio internacional. Boletín Económico de ICE, N° 2693.*
- 11. Publicación 600, de la Cámara de Comercio Internacional. Revisión 2007.

# Diseño estratégico para la actividad comercial, con enfoque de rentabilidad

MSc. RODOLFO QUIALA BLANCO,  
Dr. JORGE MARIÑO VIVAR y  
MSc. MIRELLA DEL POZO GUERRA\*

Desde el cierre de 2002 hasta la fecha, El BPA en Santiago de Cuba ha mostrado pérdida en su estado de resultados, exhibiendo un margen de intermediación financiero negativo. Al cierre de 2013, el promedio de colocación de los préstamos totales fue de 556.6 MMP, con un rendimiento medio de 3.09%, mientras el promedio de colocación del ahorro fue de 862.5 MMP, con un costo medio de 3.29%, existiendo una diferencia entre las tasas activas y pasivas, por lo que el margen de intermediación financiera es negativo y, a su vez, una causa de la pérdida, siendo este el comportamiento desde 2002. La tendencia del ahorro es al incremento, elevándose el promedio mensual de los pasivos con costo cada año; la cartera de préstamos tiende a disminuir, debido a que las amortizaciones de los créditos sociales tienen el mayor peso.

A pesar de que el equipo de dirección de la provincia ha implantado la Dirección por Objetivos, no contaba con un diseño estratégico con enfoque de rentabilidad, siendo este aspecto fundamental en los resultados negativos desde el punto de vista económico; por ese motivo, en la búsqueda de una solución que revirtiera esta situación, nos dimos a la tarea de llevar a cabo la presente investigación.

En el desarrollo de la investigación se realizó un análisis de la evolución que ha experimentado la dirección estratégica entre los años 1962 y 2002, y en todos los casos se manifiesta como elemento común la existencia de tres fases principales: planeación, implantación y control.

Además, se revisaron algunos de los modelos aplicados (Menguzato, Yáñez y el presentado en *Administración*, 5<sup>a</sup> edición). Todos cumplen con la jerarquización de los planes y parten de la declaración de la misión, teniendo en cuenta la cultura organizacional. No obstante, se ajustan más al nivel de definición corporativa que a la de unidad de negocios. Ahora bien, en un mundo con

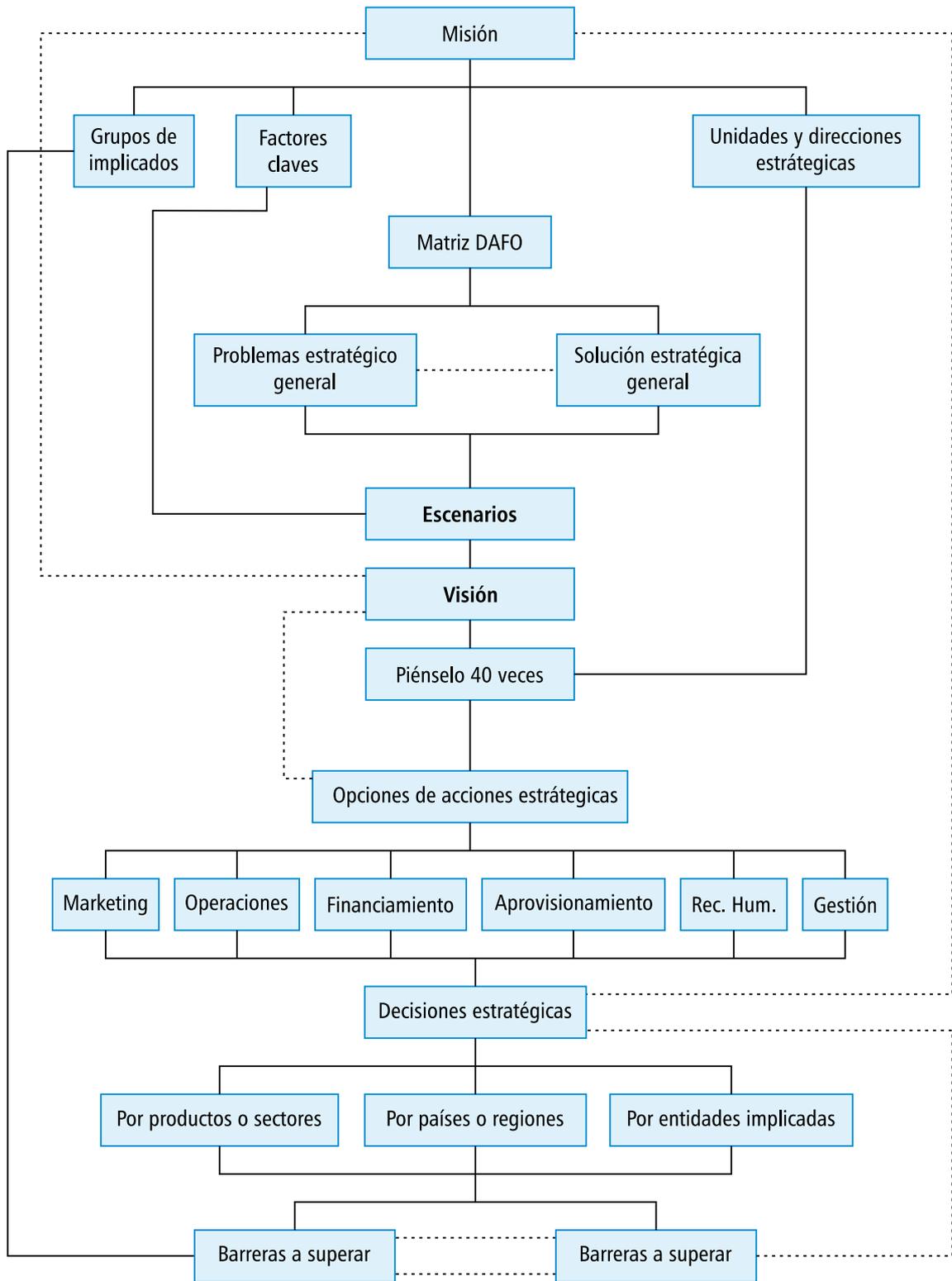
una férrea competencia, el modelo elaborado por Yáñez se ajusta más a las condiciones de nuestro país, está aplicado a empresas de producción y servicios, y se puede adaptar mucho mejor a las características del banco, por el cual fue elegido (Fig. 1).

Como técnicas adicionales para el análisis del proceso de dirección, se utilizó el consenso para la matriz de prioridades, la cual fue utilizada para seleccionar los factores del análisis interno y externo, y las variables claves, de mayor impacto en la misión y la visión de la institución, así como para elaborar la matriz DAFO, concebida para definir las opciones estratégicas (estrategias), teniendo en cuenta la naturaleza de las mismas, a partir de la identificación de la ubicación de la mayor cantidad de compromisos estratégicos y para determinar el problema estratégico general y su solución. Se revisaron la base de datos y documentos para la recopilación de información y la comparación de datos para analizar el comportamiento de las diferentes variables que intervienen.

En la investigación se revisaron y valoraron los conceptos de Estrategia de Negocios y Planificación Estratégica, dados por diferentes autores, así como la evolución de estos conceptos.

En nuestro caso, de los tres niveles de definición de estrategia existentes (corporativa o de empresa, de unidad de negocio o competitiva y funcional), elegimos la de unidades de negocios, porque las funciones de nuestras sucursales se ajustan a la misma. Dentro de la evolución de planeación estratégica, nos concentramos en el análisis de la etapa referida a los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones, dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

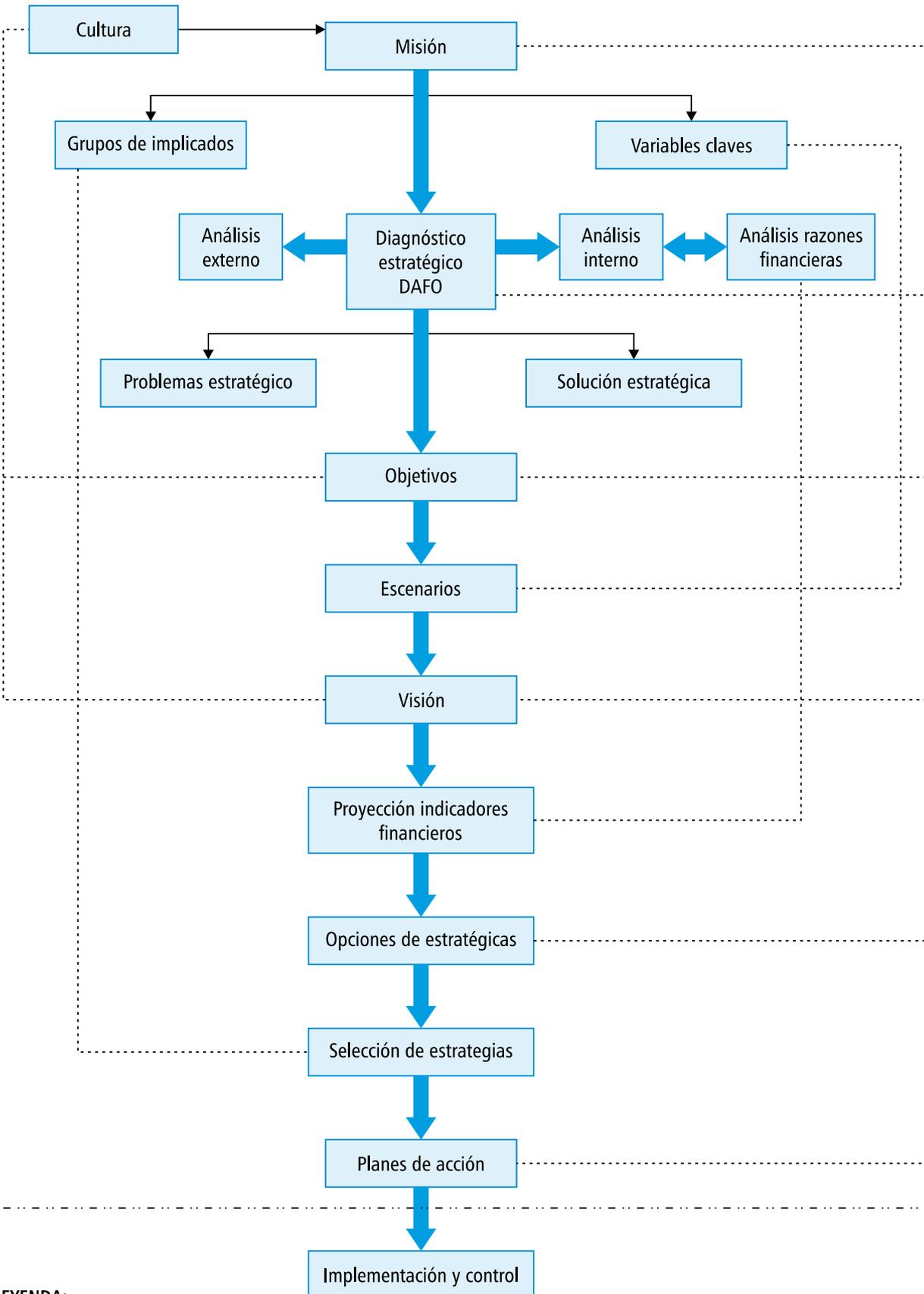
**FIGURA 1** Tomado de Yáñez, E. (1992) Dirección estratégica. Decisiones estratégicas. Ed. SIME.



La propuesta realizada como resultante de la investigación (Figura 2) difiere del modelo de Yáñez en que el proceso inicia con la cultura de la entidad, y no de la misión, debido a su influencia para el logro exitoso del objeto social del BPA y realizar cambios cualitativos para lograr la Visión.

También agregamos el análisis de razones financieras y la proyección de las mismas, por considerarlo de vital importancia en la actividad bancaria. Además, incluimos el análisis de los objetivos de trabajo, ya que en nuestro organismo está implantada la Dirección por Objetivo.

**FIGURA 2** Modelo propuesto para el diseño estratégico para el BPA en Santiago de Cuba (2014-2018)



**LEYENDA:**

- ➔** : Expresa secuencia lógica que prescribe el proceso.
- ..... : Indica iteraciones necesarias entre las categorías a modo de retroalimentación, completamiento, concordancia y coherencia (no orden). Se establecen cuantas veces sean necesarias, sin importar el orden y la distancia.
- - - - - : Indica que la implementación y el control del diseño estratégico propuesto no se llevará a cabo en esta investigación, porque no es objeto de la misma.

Por otro lado, simplificamos el modelo, eliminando los procesos que consideramos correspondían al nivel de definición corporativa o de empresa, enmarcándolo solo, a nuestro juicio, dentro de lo que corresponde a unidades estratégicas de negocios.

Acorde con el modelo propuesto, se realizó de manera ordenada el análisis de cada una de las partes que lo integran:

La cultura del BPA se sustenta sobre el espíritu emprendedor y de sacrificio de sus dirigentes y empleados, compromiso personal y corporativo con los objetivos, responsabilidad individual por los resultados, fluidez de la comunicación ascendente y descendente y trabajo en equipo de los directivos, predominando la relación jefe colaborador.

De la misión se derivan los demás pasos, se propondrán cambios a la existente en el Manual de Instrucciones y Procedimiento del BPA (MIP) y a la elaborada por el equipo de negocios del BPA en Santiago de Cuba, por necesidades de actualización, acorde con las tendencias actuales de: qué satisface, a quiénes y cómo lo hace, partiendo desde el cliente hacia la organización.

#### **Propuesta de misión**

*Satisfacer las necesidades financieras de los clientes naturales y jurídicos, con un servicio ágil, de calidad, con personal altamente preparado y tecnología de avanzada. Somos el banco de la familia cubana.*

Se determinaron los grupos de implicados y las variables o factores claves, se realizó el diagnóstico estratégico (matriz DAFO), desglosando de manera explícita los análisis externos e internos, incluido el análisis de razones financieras. Se determinó la mayor cantidad de factores internos y externos que inciden en la organización y, posteriormente, utilizando la matriz de prioridades se hace una reducción de los mismos, en este caso a 4 de ellos, tomando en consideración los de mayor incidencia en el cumplimiento de la misión, con la cual se elaboró la matriz DAFO reducida (Anexo 1).

El problema estratégico se determinó de manera lógica, como resultado del análisis de la matriz DAFO, partiendo de la materialización de las debilidades y las amenazas, que impiden utilizar de manera efectiva las fortalezas y no permiten aprovechar al máximo las oportunidades.

La solución estratégica se determinó también de forma lógica, como resultado de la matriz DAFO, potenciando las fortalezas de la organización, al aprovechar al máximo las oportunidades para minimizar las debilidades y atenuar las amenazas.

Se analiza el cumplimiento y la proyección de los objetivos estratégicos, según los tres escenarios existentes (optimista, intermedio y pesimista), asumiendo el intermedio como el más probable.

Se realiza una análisis de la visión y se mantiene la misma elaborada por los miembros de equipo

de negocios del BPA en la provincia, por considerar que se ajusta a las condiciones reales actuales y a la bibliografía consultada.

#### **Visión**

*Brindar una variedad de servicios de calidad que garantice que los clientes actuales y potenciales nos valoren como los principales asesores de sus necesidades financieras.*

*Contar con empleados de un alto nivel profesional, competitivos y con sentido de pertenencia, propensos al cambio, identificándose por la forma de trabajar en equipos y la cultura orientada hacia el cliente.*

*Ser un banco comercial competitivo y rentable, con una imagen de solidez que nos consolide como líderes en el mercado de personas naturales, incrementando selectivamente la participación en el segmento de personas jurídicas.*

*Laborar en un ambiente de control interno razonable, con la contabilidad certificada.*

La proyección de los indicadores financieros se realizó utilizando como herramienta matemática para fundamentar las propuestas la ecuación de equilibrio financiero desarrollada en el presente trabajo, la cual sirvió para la propuesta del saldo promedio de los activos productivos necesarios, después de fijar el objetivo del saldo promedio del ahorro y fijar las tasas activas y pasivas, con posterioridad al análisis de las tendencias, de acuerdo con el escenario previsto.

Las opciones estratégicas fueron elaboradas de forma lógica, como resultado de la matriz DAFO, buscando las combinaciones que permitan utilizar las fortalezas de la organización y aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades y atenuar las amenazas. En el caso de la investigación del presente trabajo, se asumió el propio resultado de la matriz DAFO.

La falta de profundización en el estudio de mercado y no establecer la adecuada relación entre las operaciones activas y pasivas argumentadas matemáticamente con el uso de la ecuación de equilibrio financiero, no contribuyen a precisar el adecuado objetivo de incremento en el promedio de colocación de los pasivos en ambos sectores y, por ende, en la obtención de ingresos que compensen los gastos financieros y que conlleven la rentabilidad del banco, debiéndose confeccionar planes de acción para dar aseguramiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta las diferentes opciones estratégicas y siendo coherente con la línea de investigación del presente trabajo y el criterio de los autores y del grupo de expertos, se seleccionaron las estrategias:

La fortaleza (F3) es la que mayor impacto tiene en la misión del banco: la existencia del área comercial que permite dar una atención personalizada al cliente y oportunidades de negocios; mientras que (D3), el desconocimiento por parte de los di-

rectivos y comerciales de la interrelación existente entre los costos e ingresos financieros y el margen de intermediación financiero, es la debilidad que más afecta.

F3, O1, O2, O3, O4, A1, A2, A4 y D3, O1, O2, O3, O4, A1, A2, A3.

La primera constituye una estrategia ofensiva, potenciar la mayor fortaleza (F3) para aprovechar las oportunidades (O1, O2, O3 y O4) y atenuar las amenazas existentes (A1, A2 y A4). La segunda es una estrategia de adaptación, minimizando la debilidad (D3) de capacitación que tiene la organización para aprovechar al máximo las oportunidades (O1, O2, O3 y O4) que nos brinda el entorno y atenuar las amenazas existentes (A1, A2, A3). La nomenclatura relacionada con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas está descrita en el Anexo 1 (matriz DAFO).

Además, para poder lograr la rentabilidad del banco, es necesario trabajar en los aspectos internos de la organización, potenciando la fortaleza de mayor impacto y trabajando para resolver la deficiencia de mayor incidencia, para luego poder trabajar de manera diferenciada en el Cuadrante I, a fin de pasar a una segunda etapa de mayor agresividad.

El Banco Popular de Ahorro en Santiago de Cuba contribuirá a solucionar la falta de rentabilidad en la intermediación financiera utilizando estrategias ofensivas. La aplicación de la ecuación de equilibrio para correlacionar los gastos e ingresos financieros servirá de herramienta matemática para fundamentar las propuestas de objetivos dirigidos a obtener resultados positivos en el balance de la entidad, vinculando a los comerciales en este propósito.

Se elaboró un plan de acción en cual se definen acciones, fechas, participantes, responsables, recursos y formas de control (Anexo 2).

En la propuesta se incluyeron la implementación y el control como parte final del proceso, pero no se desarrollaron por no ser objetivo de la investigación.

Con el propósito de utilizar herramientas matemáticas que sirvieran de soportes para confeccionar los pronósticos de Estados de Resultados del Banco Popular de Ahorro en Santiago de Cuba, se profundizó en la búsqueda de la eficiencia bancaria, analizando las mayores partidas de gastos e ingresos (los costos financieros y los ingresos por préstamos respectivamente), y el comportamiento del margen de intermediación financiera, así como también para hallar una fundamentación matemática que permitiera, a través de una ecuación, desarrollar el análisis y proyectar los objetivos de trabajo de manera que aportaran a las necesidades de rentabilidad de la institución.

Como resultado, mostramos una ecuación que relaciona de manera conveniente el costo de los pasivos, el rendimiento y los saldos promedios de la cartera de ahorro y de préstamos respectivamente, la cual se desarrolla a continuación:

$$MI = IF - GF$$

Donde:

(MI) = Margen de intermediación financiera  
 ingresos financieros – gastos financieros

IF = Ingresos financieros (ingresos por préstamos)

GF = Gastos financieros (gastos por intereses, relacionados con el ahorro)

Para determinar los ingresos financieros y los gastos financieros, se utilizan las siguientes ecuaciones:

$$IF = SpAp * RpAp\% * n/12$$

SpAp = Saldo promedio de los activos productivos (la cartera de préstamos)

RpAp % = Rendimiento promedio de los activos productivos

12 es la cantidad de meses del año.

n = Números de meses. Si el mes que se analiza es diciembre, entonces n = 12, por lo que el término (n/12) = 1 y la ecuación se simplifica a:

$$IF = SpAp * RpAp\%$$

$$GF = SpAt * CpAt\% * n/12$$

SpAt = Saldo promedio del ahorro total

CpAt% = Costo promedio del ahorro total., expresado en %

12 es la cantidad de meses del año.

De manera análoga para los ingresos financieros, si n corresponde al mes de diciembre, entonces n = 12, por lo que el término (n/12) = 1 y la ecuación se simplifica a:

$$GF = SpAt * CpAt\%$$

Cuando MI = 0, 0 = IF – GF, entonces IF = GF, lo que significa que para llegar al punto de equilibrio, los ingresos financieros deben ser iguales a los gastos financieros.

Ingresos financieros = gastos financieros  
 (ecuación de equilibrio financiero)

En la condición de equilibrio, el término n/12 desaparece, no importa para el mes que se analice, ya que se encuentra tanto en el miembro izquierdo como en el derecho de la ecuación, y al simplificar queda reducido a 1.

$$SpAp * RpAp\% * n/12 = SpAt * CpAt\% * n/12,$$

quedando la igualdad de la siguiente forma:

$$SpAp * RpAp\% = SpAt * CpAt\%$$

Utilizando la ecuación de equilibrio financiero, resulta posible relacionar categorías tan importantes como las tasas activas y pasivas, así como el saldo promedio de activos y pasivos con costo, estableciendo una única ecuación que permite proyectar como objetivos los saldos promedios de los

activos en función del crecimiento de los saldos promedios del ahorro y mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos generados por estos.

Sustituyendo, obtenemos:

$$SpAp * RpAp\% = SpAt * CpAt\%$$

Acomodando la ecuación y despejando, obtendremos la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Saldo prom.Act.prod.}(SpAp)}{\text{Saldo prom.Ahorro total } (SpAt)} = \frac{\text{Costo prom.Ahorro total } (CpAt)}{\text{Rend.prom.Act.prod } (RpAp)}$$

Donde el término saldo promedio, activo productivo/ saldo promedio, ahorro (SpAp/SpAt) representa el ÍNDICE DE COLOCACIÓN, ya que es la porción del ahorro que puede ser prestado.

Para evitar el riesgo de liquidez, la cantidad de dinero a prestar tiene un límite, por lo que el saldo de los activos productivos está condicionado por:

1. El total de ahorro.
2. El encaje Legal.  
(es el 5% del ahorro a la vista)
3. El límite de efectivo  
(es el efectivo que se debe tener para hacerle frente a las operaciones diarias).

La cantidad máxima de dinero a prestar se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Saldo de los activos productivos} = \text{Ahorro total} - \text{encaje legal} - \text{límite de efectivo}$$

Para simplificar el análisis, se consideró que el encaje legal se debe aplicar no al ahorro a la vista, sino al ahorro total y mantuvimos el 5% definido por el Banco Central de Cuba. Como el límite de efectivo en el caso de Santiago de Cuba representa alrededor del 4% del ahorro total, resulta posible relacionarlo en una sola ecuación:

$$\text{Por lo que saldo de los activos productivos} = \text{Saldo ahorro total} - \text{saldo ahorro total} * 5\% - \text{Saldo ahorro total} * 4\%$$

$$\text{Saldo de los activos productivos} = \text{Saldo ahorro total} * (100-5-4)/100$$

$$\text{Saldo de los activos productivos} = \text{Saldo ahorro total} * (91)/100$$

$$\text{Saldo de los activos productivos} = 0.91 * \text{Saldo ahorro total}$$

$$\text{Saldo de los activos productivos} / \text{saldo ahorro total} = 0.91$$

Si trabajamos convenientemente con los saldos promedio en ambos casos, la ecuación queda como sigue:

$$\frac{\text{Saldo prom.Act prod } (SpAp)}{\text{Saldo prom.Ahorro total } (SpAt)} = 0.91$$

Sustituyendo en la ecuación de equilibrio:

$$\frac{\text{Saldo prom.Act.prod.}(SpAp)}{\text{Saldo prom.Ahorro total } (SpAt)} = \frac{\text{Costo prom.Ahorro } (CpAt)}{\text{Rend.prom.Act.prod } (RpAp)}$$

Simplificando queda la ecuación:

$$0.91 = \frac{\text{Costo prom.Ahorro } (CpAt)}{\text{Rend.prom.Act.prod } (RpAp)}$$

La cifra 0.91 representa el índice de colocación, por lo que, en general, la relación existente entre el costo promedio del ahorro (pasivos) y el rendimiento promedio de los activos debe ser menor o igual al índice de colocación para que el margen de intermediación financiera no sea negativo.

Esta ecuación se puede utilizar para el pronóstico de la cartera de préstamos, estimando el crecimiento de los pasivos y fijando las tasas promedio activas y pasivas de ambas carteras.

Estimando de manera correcta el crecimiento del ahorro, y conociendo el costo promedio de los mismos, así como el rendimiento de los préstamos, se puede establecer como objetivo el promedio de colocación de pasivos y determinar el saldo promedio que se necesita para mantener un margen de intermediación financiera neutro.

$$\text{Saldo prom.Act prod.} = \frac{\text{Costo Prom.Ahorro total}}{\text{Rend Prom.Act. prod.}} * \text{Saldo prom.Ahorro}$$

$$SpAp = \frac{CpAt}{RpAp} * SpAt$$

Como conclusiones se señala la propuesta de un diseño estratégico para la actividad comercial del BPA en Santiago de Cuba con enfoque de rentabilidad, hasta 2018, y la elaboración de un plan de acción para la implementación del mismo, evaluando la aplicación de estrategias ofensivas. La utilización de la ecuación de equilibrio para correlacionar los gastos e ingresos financieros servirá de herramienta matemática para fundamentar las propuestas de objetivos dirigidos a obtener resultados positivos en el balance de la entidad, vinculando a los trabajadores de las áreas comerciales en este propósito.

Factores externos e internos	Oportunidades				Amenazas				Subtotal	Subtotal	
	01	02	03	04	A1	A2	A3	A4			
<b>F1</b>	Liderazgo en el mercado de personas naturales.	X	X	X	4	-	X	-	X	2	6
<b>F2</b>	Mayor y mejor distribución de las sucursales.	X	X	X	4	-	X	-	X	2	6
<b>F3</b>	Existencia del área comercial que permite dar una atención personalizada al cliente y oportunidades de negocios.	X	X	X	4	X	-	X	X	3	7
<b>F4</b>	Existencia de horarios extendidos para la prestación del servicio.	X	X	X	4	-	X	-	X	2	6
<b>Subtotal</b>		4	4	4	4	3	1	4	4	18	
<b>Estrategias defensivas</b>											
<b>D1</b>	Oficinas congestionadas de público.	X	X	X	3	X	-	-	X	2	5
<b>D2</b>	Insuficiente comercialización de productos y servicios en las áreas comerciales.	X	X	X	4	X	-	-	X	2	6
<b>D3</b>	El desconocimiento por parte de los directivos y comerciales de la interrelación existente entre los costos e ingresos financieros y el margen de intermediación financiera.	X	X	X	4	X	X	-	X	3	7
<b>D4</b>	Eliminación de la estructura para atender a las personas jurídicas.	X	X	X	4	X	-	-	X	1	5
<b>Subtotal</b>		4	4	3	4	3	1	4	4	16	
<b>Estrategias de adaptación</b>											
<b>Estrategias de supervivencia</b>											

## Bibliografía

- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 18 de abril de 2011, pág. 46.
- Amat Oriol. Análisis de los estados financieros. Ediciones Gestión 2000.
- Argris, C. y Schor, D. A. (1978). *Organizational learning. A theory of action perspective*. Mass Addison Wesley.
- Banco Central de Cuba, Decreto Ley 289/2011.
- Brealey Richar. A y Myers Stewart C. *Fundamentos de financiación empresarial*. 4ta edición.
- Cerezal Mezquita, J. y Fiallo Rodríguez, J. (2002). *Los métodos científicos en las investigaciones pedagógicas*. La Habana.
- Cuervo Álvaro, [et al]. *Manual del sistema financiero español*. Barcelona, Ariel, pág.2. 1995, 8<sup>va</sup> edición.
- De la Rica, E. *Planificación estratégica*, [en línea]. Disponible en: [www.altavista.com](http://www.altavista.com) [2002].
- Drucker, P. (1974). *Management Task. Responsibilities. Practices*. New York: Haper & Row. Capítulo 7.
- Estrada Hernández, J. (2002). *Estrategia: un enfoque hacia el conocimiento interno*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Gutiérrez Castillo, O. W. y Morales González, R. *Organizaciones y gerencia en Cuba, apuntes para un diagnóstico*. Centro de Estudios de la Economía Cubana. [En línea]. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com) [2003].
- Instrucción N° 4/2010. *Normas sobre la clasificación de riesgo para las provisiones y ponderación de los activos para la determinación de capital adecuado, créditos otorgados a personas naturales*, pp. 1 y 2.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1991). *Administración. Una perspectiva global*. Mac Graw Hill. 10<sup>ma</sup> edición. México.
- Menguzzato M. y Renau, J. J. (1992). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ciudad de La Habana: SIME. Capítulos 3, 5 y 18.
- *Revista del Banco Central de Cuba*. Año 12, N° 4, 2009.
- Sierra Lombardía, V. (1998). *Metodología de la investigación científica*. Santiago de Cuba: CEES.
- Soberón Francisco: *Conferencia en el Congreso Internacional de Contabilidad y Finanzas CONTHABANA'97*. Palacio de Convenciones. 27 de febrero de 1997. La Habana.
- Steiner, G. A. (1994). *Planificación Estratégica, lo que todo director debe saber*. México: CECSA.
- Stoner, James. (1995). *Administración (5<sup>a</sup> ed.)*. Capítulos 6 y 7.
- STRATEGOR (1995). *Estrategia, estructura, dirección, identidad*. Política general de empresa. Barcelona: Masson S. A. pág. 555.
- Yáñez González, E. (1992). *Dirección estratégica, decisiones estratégicas*. La Habana: SIME, pág. 234.

\* Tesorero de la Dirección Provincial del BPA, profesor titular de la Facultad de Economía de la Universidad de Oriente, y profesora titular de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Oriente, respectivamente.

# ARTE BANCARIO



## A mi madre patria

Un fuerte abrazo sincero

No puede ser alquilado

No se compra en un mercado

Ni con el mayor dinero.

Piensa en su tierra primero

El alma que nunca olvida

Cuánto creció su vida

Con sus amigos de infancia

El aroma y la fragancia

De su patria tan querida.

## Pago por resultado

No esperes que el resultado

De un pago te satisfaga

Piensa más en lo que hagas

Y en sentirte realizado.

Los valores que has logrado

No los dejes extinguir

No entregues tu porvenir

A la sombra del dinero

Pues la luz está primero

No dejes de sonreír.

**Poeta y decimista:** Manuel Mateo Pinares de la Fé, Santos Suárez, La Habana, 21 de septiembre 1962.

Graduado de Ingeniero Mecánico en la Facultad de Transporte de la CUJAE en 1985. Comienza a cultivar la décima escrita en el 2001 asociadas a efemérides, sucesos sociales y a personalidades de diferentes ámbitos, influenciado por la obra de grandes poetas que ha podido disfrutar a través de la televisión.

**Caricaturas:** Daydier Bernal Calvo, La Habana. Cuba. 21 de enero de 1985. Ingeniero en Ciencias Informáticas, graduado en 2008 de la UCI y artista aficionado a la plástica y la literatura. Bajo el seudónimo Fino ha realizado caricaturas, historietas y dibujos. Trabajador del Banco Metropolitano.



# MICRO CRÉDITO BCC+PNUD

