

## Administración de riesgos e innovación. Un estudio de casos en empresas cubanas

### *Risks Managing and Innovation. A Case Study in Cuban Enterprises*

Aleida González-Cueto Longres

---

Centro de Estudios de Economía Cubana,  
Universidad de La Habana, Cuba.  
[aleida@ceec.uh.cu](mailto:aleida@ceec.uh.cu)

#### RESUMEN

En el presente trabajo se muestra la evolución de la administración del riesgo empresarial y su relación con la innovación. Se señalan, además, sus características actuales y las barreras existentes para su implementación efectiva, mediante un estudio realizado en cuarenta y cuatro empresas cubanas. Para ello, se utilizó el estudio de casos, además de técnicas tales como entrevistas, encuestas, observación *in situ*, intervenciones de consultoría, informes de investigación, así como la aplicación de una guía de diagnóstico de gestión de riesgos adaptada a las exigencias del control interno en Cuba.

**PALABRAS CLAVE:** cobertura, control interno, finanzas, gestión.

---

#### ABSTRACT

*The evolution of the business risk managing and its relationship to innovation is presented in this paper. Its current characteristics as well as the existing barriers for its effective implementation are also presented through a study carried out in forty-four Cuban enterprises. For this purpose, we used the case study, as well as techniques such as interviews, surveys, observation in situ, interventions of consultancy, research reports and the application of a guide of management diagnostic adapted to the internal control demands in Cuba.*

**KEYWORDS:** internal control, management, hedging, finances.

**RECIBIDO:** 1/7/2014

**ACEPTADO:** 25/8/2014

**CLASIFICACIÓN JEL:** G39, O31, M14

### Introducción

Para ser competitivos es indispensable aprovechar las oportunidades del entorno y evitar los peligros que las acompañan. La administración de riesgos, inicialmente propiedad del campo de las finanzas, se ha extendido y ha ganado importancia en la gestión empresarial. En su devenir, ha desempeñado en la innovación, no solo de productos y

servicios sino también en la organizacional, un papel dialéctico y decisivo.

En economía, los factores que afectan el desempeño económico y financiero impactan tanto en las ganancias como en las pérdidas. Si el peligro (riesgo) no se materializa, se aprovecha la oportunidad y se obtienen ganancias; en cambio, si se convierte en un siniestro, entonces se generan pérdidas. Los

riesgos económicos son de doble vía. Aprender a manejar esta situación, de modo que se puedan obtener los mayores rendimientos con la mínima siniestralidad posible ante los riesgos asumidos, es el objetivo de la administración de riesgos.

La administración de riesgos es una herramienta administrativa que ayuda a la organización a cambiar su enfoque de respuesta a las crisis, a ser proactiva y administrar los riesgos en las estrategias de negocios, para lograr una mejor toma de decisiones y un aumento del valor de la empresa. Las organizaciones que la desarrollan a partir de la vinculación de los riesgos críticos con las estrategias de negocios pueden convertirse en competidores formidables en la búsqueda de agregar valor para los accionistas y, además, sientan las bases de una sostenida cultura innovadora, pues entre administración de riesgos e innovación se genera una relación dialéctica.

Las especificidades de la economía cubana, la limitación que le impone el bloqueo de los Estados Unidos y su dependencia del financiamiento externo y del comercio exterior hacen que esta relación dialéctica tenga especial importancia en nuestro proceso de transformaciones económico sociales. La historia de la administración de riesgos en Cuba y su impacto en la gestión empresarial permiten determinar las causas de su situación actual, con el fin de proponer vías que potencien la competitividad y la innovación empresarial.

### **Administración de riesgos y su evolución como enfoque integrado en la gestión**

En la economía, la administración de riesgos surge con un enfoque centrado fundamentalmente en la evaluación aislada de los riesgos asociados a los mercados financieros. Esta etapa ha sido identificada en la literatura como gestión de riesgos y consta de cuatro momentos: identificación de riesgos, cuantificación, selección del método de cobertura y retroalimentación de la cobertura. Su objetivo es mitigar el riesgo; o sea, reducir el peligro para lograr la rentabilidad en el área del negocio a la que el riesgo pertenece, la cual se responsabiliza por gestionarlo. Este es un enfoque en el cual cada área o departamento gestiona solo en función de sus objetivos, sin coordinar con las otras. En la práctica, aun cuando se logren los

objetivos propuestos, la mayoría de las veces la propia solución genera contradicciones y problemas en otras áreas o se siguen sufriendo siniestros, cuyo riesgo se origina fuera de los límites de actuación de los gestores.

Este enfoque se fue perfeccionando hacia una concepción más integral que observa todos los riesgos en su conjunto, en busca de una prelación y sistematicidad en la cobertura para garantizar los objetivos de la organización, más allá de los objetivos específicos de una determinada área. Se trata de una visión integrada que tiene en cuenta todos los riesgos que gravitan alrededor de un objetivo y los administra como sistema.

Así, nace la «administración de riesgos empresariales» (ARE), que no consiste solo en modelos y técnicas analíticas como la cobertura y los seguros, sino que debe adaptarse a la estrategia corporativa y contribuir a mejorar el valor de la empresa. Lo que esta pretende es optimizar riesgos; es decir, en un ambiente de incertidumbre, evitar los peligros, pero sin afectar la posibilidad de beneficiarse de las oportunidades. Al interior de la empresa, esto significa identificar, dentro del proceso de creación de valor, aquellos puntos donde se crea valor, con el fin de maximizarlos y, a su vez, controlar los puntos donde se destruye el valor, para minimizarlos.

La administración aislada de los riesgos priorizó el desarrollo de modelos y técnicas analíticas para predecir y cuantificar el impacto del riesgo en el presupuesto financiero de la organización. El estratega Thomas Davenport propuso convertir la inteligencia analítica en una herramienta para transformar la amenaza en oportunidad, ante la creciente necesidad de aumentar los rendimientos. Para ello, las empresas han tenido que sacar ventaja de la ascendente cantidad de datos que deben procesar y acumular. Un análisis avanzado de estos datos permite a los decisores poder identificar los motores de negocios, para sacar mayor partido de las oportunidades y mitigar las amenazas más rápido que sus competidores.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (1999) ha definido la ARE como:

el proceso de toma de decisiones en base a la expectativa de beneficios futuros, ponderando las

posibilidades de pérdidas inesperadas, controlar la puesta en práctica de las decisiones y evaluar los resultados de forma homogénea y ajustada según la posición asumida. (p. 326)

Este proceso permite anticiparse al riesgo y asegurar el cumplimiento de los objetivos y las metas estratégicas definidas por la empresa, además de contribuir a su crecimiento y garantizar su sostenibilidad. La ARE está compuesta por cuatro fases que contienen y superan los cuatro momentos de la gestión tradicional de riesgos; estas son: alcance y estrategia, análisis, implementación y supervisión (Banco Interamericano de Desarrollo, 1999).

En una organización es primordial el enfoque de calidad, que parte de los objetivos estratégicos. La evolución de la concepción de la calidad ha llegado hasta la «gestión total de la calidad», que está muy vinculada a la gestión de procesos e implica actuar proactivamente en vez de mediante inspecciones. Ante la escasez de recursos, esto significa ser eficaces y, dada la presencia de economías mercantiles, supone la creación de valor. Las organizaciones, al transformar los recursos, conservan y crean valor, mediante los procesos, como aspecto material y la cadena de valor como aspecto social. El cuidado del proceso de creación de valor es la misión del control interno basado en riesgos (González-Cueto y Massó, 2011).

El enfoque del Sistema de Control Interno también se ha transformado de reactivo en proactivo, lo cual implica considerar la administración de riesgos como la vía para lograr explotar al máximo las posibilidades de cada organización. Esta es la nueva filosofía del control interno enunciada –desde su primera versión en 1992– por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission –COSO– (2004), la cual se debe sustentar en un cambio de mentalidad y una interpretación de la administración de riesgos en función de los pasos que necesita dar el sistema empresarial y de sus proyecciones.

Una de las novedades de la nueva norma ISO 9001:2015 (Organización Internacional para la Estandarización, 2014) es que incorpora un sentido preventivo y señala la necesidad de la gestión del riesgo, al plantear que hay que reconocer los riesgos dentro de la organización y llevar a cabo

acciones para evitar que se estos produzcan, con el fin de obtener una buena producción y la satisfacción de los clientes. Los riesgos identificados en las fases previas a la implantación del sistema de gestión deben tenerse en cuenta y gestionarse en cada cambio que este sufra. Explícitamente, se plantea que esto debe abordarse en el apartado 6, dedicado a la planificación.

Cuando no se implementa la administración de riesgos y esta se asume como filosofía del enfoque integrado en la gestión empresarial, no avanzan la gestión por procesos, la gestión de calidad y, sobre todo, los sistemas de control interno. Aun cuando todos estos estén diseñados y auditados, se convierten, en la práctica, en letra muerta plasmada en documentos para mostrar. Las causas de este problema pueden ser diversas y sus consecuencias afectan seriamente el desarrollo de la innovación en las organizaciones y, por tanto, de la competitividad.

### **ARE e innovación. Relación dialéctica**

El tratamiento de los riesgos requiere propuestas de solución efectivas, pues en situaciones cambiantes surgen riesgos nuevos o con diferentes formas de manifestación y niveles de impacto, los cuales requieren respuestas nuevas, creativas e innovadoras. Resulta imprescindible que las coberturas también garanticen la continuidad del negocio en cualquiera de los escenarios futuros. Así, se desarrollan novedosas soluciones organizacionales y productos financieros de cobertura que, al dar mayor seguridad, crean las bases para el desarrollo de la cultura innovadora en las empresas.

Para innovar es necesario abrirse al cambio y superar los temores a lo desconocido, pero de forma consciente; en otras palabras, hay que administrar riesgos. La ARE se ha convertido en un enfoque decisivo para la adaptación dinámica de la empresa a los cambios del entorno y para el aprovechamiento del potencial de creación de valor de la organización. Es indispensable tener una actitud positiva hacia la ARE, pues puede convertirse en una ventaja competitiva estratégica, si se utiliza para identificar los pasos de acción específicos que permiten mejorar el desempeño y optimizar la exposición al riesgo (González-Cueto, 2013).

Cuando se habla de asumir riesgos es vital tener en consideración el componente humano. Las personas, por su naturaleza, no se sienten cómodas con lo desconocido, pues prefieren mantener las prácticas que conocen. A este fenómeno se le llama aversión al cambio o aversión al riesgo. Obviamente, no todos son adversos en la misma medida, incluso algunos ignoran la problemática, pues no la entienden o consideran que, al no ser ellos los que causan el riesgo, nada tienen que hacer al respecto. La teoría denomina este comportamiento «actitud neutral»; aunque, en la práctica, significa asumir riesgos sin análisis previo.

De acuerdo con sus posiciones subjetivas, las personas evitarán, controlarán o asumirán conscientemente los riesgos. De esta manera, aquellos que ignoran el problema se caracterizan por el inmovilismo, pues no hacen nada; mientras que, quienes tienen una actitud de aversión, por lo general tratan de evitar más que de controlar, lo que implica cerrar la puerta al peligro, pero también a la oportunidad, de modo que permanecen igualmente en una posición conservadora y no propician la innovación. Los que asumen riesgos conscientemente y los que tienen una actitud imprecisa tienden más a controlar que a evitar, por lo cual diseñarán medidas que les permitan sortear los peligros; pero también, aprovechar las oportunidades. Esa es la actitud que promueve la innovación.

Efectivamente, administrar riesgos como vía para promover la innovación es aprender a manejar cada situación de modo que se puedan obtener los mayores rendimientos con la mínima siniestralidad posible. Para ello, se debe recurrir a soluciones de *hedging* (coberturas), que implican innovaciones organizacionales y, sobre todo, financieras, dentro de las cuales se destacan los derivados financieros.

Administrar con enfoque de riesgos es tan imprescindible como complejo. La implementación de la ARE implica la superación de barreras que se manifiestan en cualquier lugar del mundo. Esto se ha evidenciado en la economía cubana y ha sido objeto de análisis y reflexión tanto por autores académicos como por la Contraloría General de la República, los cuales han presentado propuestas de solución, en su empeño de perfeccionar el enfoque proactivo del control interno en el país. Conocer las características del desarrollo de la

administración de riesgos en Cuba, así como las causas de su situación actual, puede ser el inicio de una propuesta de solución al problema de la escasa proactividad en nuestra gestión.

### **La administración de riesgos en Cuba. Los riesgos de mercado y su impacto en la gestión de las empresas**

Los antecedentes más antiguos de la administración de riesgos en Cuba están asociados a la actividad de seguros, que ha estado ligada al desarrollo de sectores tradicionales o de protección a riesgos puros.<sup>1</sup> En los años noventa creció el papel del seguro como intermediario financiero, que administra los fondos captados en forma de primas y los canaliza hacia otras actividades que demandan crédito. En el caso particular de Cuba, la actividad de seguros ha permitido «devolver» a la economía parte de los recursos financieros captados y continuar estimulando la penetración de los seguros, ahora como inversionistas institucionales. El resultado de la gestión de estas entidades ha permitido una reducción de los riesgos. No obstante, se necesitará un serio esfuerzo en la creación de una base institucional y el fomento de prácticas modernas en muchas disciplinas de apoyo.

En Cuba, por las propias características de su economía, no existen mercados bursátiles, incluso los productos derivados *Over The Counter* (OTC) no existen más que por excepción. Ante esta situación, el Banco Central de Cuba (BCC), desde una fecha tan temprana como febrero de 1999, emitió la primera resolución que puso en vigor los Lineamientos de la política de crédito en divisas, riesgo cambiario y tasas de interés del país para 1999. Esta resolución se ha renovado cada año y ha sido objeto de pequeños cambios hasta convertirse en la que se encuentra actualmente en vigor, desde el año 2001 (Banco Central de Cuba, 2000).

La Resolución N.º 77 del BCC intenta explicar con claridad a las entidades nacionales la naturaleza y el origen del problema al que se enfrentan, así como los medios más elementales para buscar su solución. Se presupone que existen mecanismos

<sup>1</sup> Riesgos tradicionales que actúan solo en la dirección de convertirse en daño; por ejemplo, los fenómenos naturales, los accidentes, la vida y el robo.

en los bancos cubanos para realizar la cobertura de riesgo cambiario, lo cual se reafirma al estar constituido el sistema financiero cubano por un grupo de entidades entre las cuales muchas incluyen, dentro de su objeto social, realizar operaciones de cobertura de riesgos financieros de tipo de cambio y tasas de interés. A partir de un estudio del entorno cubano se obtuvo la siguiente información:

- De siete bancos comerciales con licencia universal, que tienen dentro de su objeto social el ofertar productos para cobertura de riesgo cambiario y de tipo de interés, solo el Banco Financiero Internacional oferta diferentes instrumentos de forma sistemática. El Banco Internacional de Comercio S. A., en un momento y de forma puntual, ofertó *forwards* y *swaps* sobre divisas.
- Solo en dos de las instituciones cubanas, las empresas pueden encontrar los productos de cobertura, según lo indicado en la Resolución N.º 77, y solo uno de estos es para riesgos de tipo de cambio y de tipo de interés (Banco Central de Cuba, 2000).

En el sector no financiero, la administración de riesgos financieros y de mercado ha estado vinculada a las empresas relacionadas con el sector externo de la economía.

Cuba es uno de los países más expuestos a riesgos de mercado y, en específico, al cambiario, por causa de las limitaciones que tiene para ejecutar sus obligaciones comerciales y financieras en su actividad de comercio exterior. Esto se deriva, fundamentalmente, del bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos, que impide al gobierno cubano utilizar el dólar estadounidense en sus transacciones internacionales, por lo cual este se ve obligado a emplear terceras monedas como medio de pago.

Debido a que los principales productos que el país importa y exporta se cotizan en los mercados mundiales en dólares estadounidenses, es necesario tratar de buscar todas las posibles alternativas, vías, instrumentos, métodos y estrategias que permitan disminuir las pérdidas ocasionadas. A propósito de esta situación, en el «Informe de Cuba al Secretario General sobre la Resolución

N.º 57/11 de la Asamblea General de Naciones Unidas» (2003) se explica que ello significa un incremento de la exposición a los riesgos cambiarios, que le imprimen un mayor clima de incertidumbre a los procesos de planificación y gestión económica real, lo cual ineludiblemente se traduce en mayores costos operacionales.

El análisis y la gestión del riesgo financiero no constituyeron un problema para Cuba hasta inicios de los años noventa. La inserción del país en la comunidad socialista, en cuyo seno desarrollaba el grueso de su actividad económica, financiera y comercial, le confirió un entorno de certeza vinculado al carácter centralizado y planificado de sus relaciones.

La cultura empresarial que se había desarrollado en Cuba hasta entonces se caracterizaba por lo siguiente: se utilizaban pobremente los instrumentos financieros, no existía un conocimiento profundo de los mecanismos de la competencia, predominaba el dictado de los productores sobre los consumidores, las evaluaciones de la dinámica de los mercados no se practicaban con regularidad y el empleo de las técnicas comerciales solo le interesaba a las empresas que realizaban operaciones de comercio exterior.

Esta situación comenzó a cambiar a partir de los noventa. La extinción del campo socialista y la crisis financiera posterior condujeron a una serie de transformaciones imprescindibles para lograr la recuperación económica del país, en un entorno de incertidumbre y riesgo.

Actualmente, existe en Cuba un conjunto de organizaciones empresariales que han desarrollado innovaciones financieras para ofrecer soluciones creativas a la problemática *sui generis* que impone el bloqueo de Estados Unidos a Cuba. Estas organizaciones han rediseñado soluciones ante problemas financieros, para los cuales ya el mercado internacional había estandarizado respuestas inaccesibles para Cuba. Se trata, en muchos casos, de innovaciones organizacionales que permiten «burlar» el bloqueo; por ejemplo, el diseño de las operaciones de venta-cobro y compra-pago en la actividad del comercio exterior.

Otras de estas innovaciones corresponden al uso de los instrumentos derivados, sobre todo opciones y futuros, como instrumentos de cobertura

de riesgo en las relaciones con el exterior; este es el mecanismo empleado por un grupo de empresas del Ministerio del Comercio Exterior de Cuba (MINCEX). Por el momento, se realizan básicamente operaciones en los mercados de materias primas, como el azúcar, el níquel y los metales; pero con el desarrollo gradual del sistema bancario, que surge como parte de las transformaciones económicas llevadas a cabo en el país desde los años noventa, cabe esperar la extensión de estas actividades a transacciones financieras.

Por otra parte, el marco legal correspondiente a los riesgos empresariales como sistema se encuentra en la Resolución N.º 60 «Normas del Sistema de Control Interno» (Contraloría General de la República, 2011). En Cuba se siguen los pasos metodológicos que indica el proceso de implementación del Sistema de Control Interno en las empresas, pero este carece de un efectivo enfoque de gestión de riesgos, lo que conduce a centrarse más en tener todos los documentos exigidos y definir responsables ante los siniestros, que en diseñar un sistema que involucre a todas las personas y los procesos, de modo que se eviten los errores, se aprovechen las oportunidades y estén diseñadas las medidas correctoras oportunamente. Todo esto afecta la finalidad de la concepción moderna del control interno, lo que se manifiesta en los errores cometidos en su implementación, que limitan su ejecución efectiva como sistema de gestión de riesgos (González-Cueto y Massó, 2011).

Cabría preguntarse entonces ¿cuáles son las causas que originan que en la mayoría de las organizaciones cubanas no se desarrolle la administración de riesgos, mientras que en otras pocas sí se hace? Determinar cuáles son las barreras a superar constituye el paso inicial para la solución de este problema.

### **Un estudio de la administración de riesgos en empresas de diferentes sectores de la economía cubana**

Para el diagnóstico de la administración de riesgos en Cuba y de su relación con el control interno y la cultura innovadora, se utilizó el método de casos con diferentes modalidades. El estudio se desarrolló en 44 entidades durante los últimos 5 años, desde el 2009 hasta el 2014. La estructura

sectorial fue la siguiente: Ministerio del Turismo (MINTUR), 39 %; Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), 11,3 %; entidades financieras, 2,3 %; entidades de producción, 11,3 % y entidades de servicios, 36,1 %.

Las modalidades utilizadas fueron las inversiones parciales, tales como trabajos de curso sobre control interno (curso del Centro de Superación Profesional de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba –CESPANEC– correspondiente a los años 2010 y 2011, impartido a 12 entidades) y 10 trabajos de diploma sobre administración de riesgos de mercado en empresas del comercio exterior cubano (Unidad Docente del MINCEX y Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, entre 2010 y 2014); las entrevistas a directivos, que incluyeron encuestas, actividades de *brainstorm* y desarrollo de talleres y conferencias de capacitación sobre el tema abordado, en las siguientes entidades: cadena hotelera Gaviota (año 2010, muestra de 5 entidades), Vice Presidencia Económica de la cadena hotelera Gran Caribe (años 2010 y 2012, muestra de 5 entidades) y Dirección de Riesgos de la cadena Meliá, polo Varadero (años 2010 y 2011, muestra de 4 entidades); y, por último, la investigación empresarial enfocada en la evaluación de riesgos y el control interno, en las siguientes entidades:

1. Hoteles Brisses Varadero y Brisses Bella Costa
2. Dirección de Auditoría de Comercio Minorista de la Corporación CIMEX
3. Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC)
4. Tienda La Época
5. Unidad Empresarial de Base (UEB) Torrefactora Café de La Habana
6. Fábrica Vita Nuova
7. Dirección Nacional del Instituto de Planificación Física
8. UEB Recreación del Ministerio del Interior (MININT) de La Habana
9. UEB Occidente Cubacar de La Habana
10. Empresa Cubametales
11. Empresa Mitsa
12. Empresa Cubazúcar
13. Empresa Alimport

14. Empresa Cubaexport
15. Casa Consultora y Auditora Centro Internacional de La Habana
16. Central de Contenedores de La Habana
17. Banco Metropolitano de La Habana

En estas entidades se aplicó una guía de diagnóstico de gestión de riesgos, adaptada a las exigencias del control interno en Cuba, la cual se basa en un algoritmo que facilita la implementación de la Resolución N.º 60 con un enfoque de riesgos. Este algoritmo –en fase de validación– pretende, a través de pasos lógicos, cubrir las carencias que tiene la guía de diagnóstico. La guía, si bien define un grupo de elementos a tener en cuenta, los cuales son «salidas» del proceso de control, no explica cómo se implementa este proceso de modo que el enfoque de riesgos esté presente en los cinco componentes del control interno y no solo en el componente de evaluación de riesgos (González-Cueto 2013). Los resultados de su aplicación se muestran en el anexo 1.

## Resultados

El estudio de la administración de riesgos en empresas de diferentes sectores de la economía cubana mostró un conjunto de barreras vigentes para la administración de riesgos en las empresas cubanas.<sup>2</sup> Estas fueron las barreras detectadas:

1. Incultura financiera:
  - Existe una carencia o una insuficiencia de conocimientos sobre el tema.
  - Prevalece la mentalidad de que los temas relacionados con mercados extranjeros u otras entidades son responsabilidad del país y, por tanto, su atención y gestión corresponde a los organismos superiores y la banca.
2. No hay recursos materiales u organizacionales con los cuales hacer frente a la administración de riesgos:
  - En muchos casos no existe información sistematizada porque no hay vías efectivas de acceso a la información de los mercados financieros. Se presentan

problemas con el registro contable de las monedas contractuales y las operaciones bursátiles. La información está dispersa en varias áreas de la empresa.

- Se aprecia una desmotivación individual. Los técnicos y directivos que no trabajan directamente en las áreas de mercado y finanzas no están preparados para interactuar ni tomar decisiones con efectividad, lo cual se observa en el proceso de determinación del precio objetivo a garantizar. En general, les falta práctica y/o carecen de contrapartes para la cobertura. El salario devengado no se corresponde con la responsabilidad exigida en el cumplimiento de sus funciones laborales y no hay recursos materiales, como acceso a Internet, *software* para estimar volatilidades, terminales bursátiles y plantilla aprobada.
  - El marco contractual de las operaciones no siempre incluye los riesgos inherentes a este tipo de actividad, ni delimita todas las responsabilidades asociadas a estos.
3. No hay exigencia en la obligatoriedad de la administración de riesgos financieros y de mercado. La implementación del enfoque de riesgos exigido por la Resolución N.º 60 (Contraloría General de la República de Cuba, 2011) es de carácter formal:
    - La Resolución N.º 20 del BCC dispone que cualquier transacción que pueda conllevar a riesgos cambiarios y de tasa de interés debe contar con una cobertura para enfrentar esos riesgos e incluye también que los sujetos que desempeñan actividades de comercio exterior están obligados a aplicar correctamente las medidas que contribuyan a minimizar el riesgo cambiario y de tipo de interés (Banco Central de Cuba, 2007). Aún en el 2014 no se ha implementado, por parte del BCC, una estrategia para hacer cumplir lo dispuesto por esta resolución.
    - En lo referido a los riesgos de mercado, solo a las empresas del MINCEX se les

<sup>2</sup> Para más información, véase González-Cueto (2014).

- exige el cumplimiento de la Resolución N.º 20, aunque no todas la pueden cumplir al estar afectadas por los aspectos 1 y 2 antes explicados.
- La Resolución N.º 60 de la Contraloría General de la República de Cuba proporciona el marco legal obligatorio para la evaluación y administración de riesgos en las entidades cubanas. No obstante, ha existido una gran diferencia entre lo planteado por la regulación y su implementación y la exigencia de su cumplimiento. En la práctica, sigue primando la búsqueda de culpables y los esfuerzos por evitar problemas. No se tienen en cuenta los costos de oportunidad. La mala interpretación del control convierte en un obstáculo lo que debería ser un facilitador.
4. Ausencia de productos innovadores que permitan la cobertura adecuada a las necesidades de las empresas. Las instituciones financieras cubanas están llamadas a desempeñar un papel fundamental en la difusión y el asesoramiento a propósito del uso de los derivados financieros para estrategias de cobertura, ya que son las encargadas de comercializar estos «productos». Sin embargo, en la actualidad estas instituciones generalmente no realizan una promoción activa de esos productos y de sus posibilidades ante sus empresas clientes. Ello obedece a factores internos y externos, en los que debe trabajar la banca cubana, con vistas a su superación o atenuación (González-Cueto, 2014).

Existen otros instrumentos financieros tradicionales que se podrían emplear eficientemente para realizar «coberturas naturales o internas». Su utilización por parte de las empresas requiere de mayor amplitud y profundidad en cuanto a los instrumentos y las operaciones financieras que ofertan los bancos.

De acuerdo con la alta dependencia de nuestra economía al comercio exterior y el hecho de que las empresas más expuestas a la incertidumbre y volatilidad propia de los mercados internacionales

sean las vinculadas a esa actividad, es en estas empresas en las que se puede observar un mayor desarrollo de la administración de riesgos y de la innovación asociada al diseño y la implementación de las coberturas.

Existe, entonces, una relación de causalidad entre la existencia de todas estas barreras y el estado en el que se encuentran la administración de riesgos, el control interno y la cultura innovadora en las empresas cubanas. En el anexo 2 se resume lo anterior, según el tipo de actividad sectorial.

Como se puede observar en el anexo 2, al estar presente la barrera 1, la incultura financiera, se genera un proceso de aversión al riesgo, no administración de riesgos, inmovilismo en la gestión y cultura conservadora, lo cual frena la competitividad y la eficiencia. Esta es la posición más generalizada en el caso cubano.

Cuando hay cultura financiera, o sea, cuando no existe la barrera 1, pero sí las otras tres, entonces en la medida en que la necesidad y la obligatoriedad lo imponen, se avanza hacia formas más flexibles en la gestión, se propicia el cambio y el espíritu innovador comienza a hacerse presente. Que la administración de riesgos llegue a alcanzar la mayoría de edad dependerá de cuánto y cómo impacten los otros tres aspectos limitantes en cada caso. Encontrar soluciones que permitan superar estas barreras es, en nuestro criterio, una tarea de primer orden para el desarrollo de nuestro modelo económico.

## Conclusiones

La cultura de administración de riesgos es fundamental para el desarrollo de la proactividad, pero, sobre todo, crea las bases para la innovación empresarial. Una efectiva ARE exige soluciones innovadoras sistemáticas. No basta con administrar riesgos y encontrar soluciones para los posibles problemas, sino que son imprescindibles soluciones de cobertura innovadoras que garanticen, a su vez, la continuidad del negocio en cualquiera de los escenarios futuros; se trata de la preparación efectiva hacia el cambio. Existe una unión dialéctica entre riesgos e innovación.

En el caso cubano, la necesidad de ser competitivos, a pesar del bloqueo y de otras limitantes organizacionales internas, obliga, hoy más que

nunca, a buscar soluciones nuevas e innovadoras en la actividad comercial y financiera internacional. Ello implica riesgos que no se saben administrar y limita el desarrollo de la innovación, al estar la administración de riesgos y el desarrollo de la innovación vinculados a cómo y cuánto impactan las cuatro barreras que limitan la implementación efectiva de la ARE en Cuba.

La transformación de nuestro modelo económico abarca muchos aspectos e incluye, a corto plazo, cambios en el sistema empresarial estatal que deben propiciar mayor autonomía y perfeccionamiento en la planificación. Se recomienda, dentro de estos cambios, prestar especial atención a:

1. Reforzar la capacitación a especialistas y directivos en la necesaria integración de la gestión con enfoque proactivo o de riesgos. Es recomendable incluir estos temas en los cursos que se imparten en la Escuela Nacional de Cuadros y otras escuelas ramales.
2. Priorizar centralmente las condiciones materiales y humanas necesarias para desarrollar la gestión de riesgos, así como proporcionar un tratamiento diferenciado que estimule al personal de las áreas especializadas en la protección de los flujos financieros de la actividad del comercio exterior.
3. Desarrollar y difundir una metodología que ayude a la implementación de la administración de riesgos por parte de las empresas, de modo que se desarrollen los procesos y se implemente la Resolución N.º 60 de modo efectivo, más con el fin de cambiar la cultura organizacional que de exigir la documentación que debe ser salida de estos procesos.
4. Dentro de todos los controles y auditorías que se efectúan constantemente en las empresas, se le debe dar mayor prioridad a las auditorías de gestión, las cuales deben combinarse con las consultorías necesarias para la solución de los problemas detectados.
5. Exigir el cumplimiento de la Resolución N.º 20 del BCC.
6. Dar prioridad al desarrollo de productos de cobertura para los riesgos financieros.
7. Propiciar encuentros nacionales entre los administradores y especialistas en temas de riesgos en el país.

## Anexo 1. Diagnóstico de la administración de riesgos con enfoque integral, como parte de la concepción actual del control interno en entidades cubanas

ASPECTOS VALORADOS	EXCELENTE (5)	BIEN (4)	REGULAR (3)	MAL (2)	PÉSIMO (1)	NO SE EFECTÚA (0)
Delimitación de los objetivos globales	81,8 %	13,6 %	4,5 %	0 %	0 %	0 %
Delimitación de los objetivos específicos con enfoque de calidad	18,2 %	22,7 %	34,1 %	15,9 %	4,5 %	4,5 %
Diseño de procesos	31,8 %	22,7 %	11,4 %	0 %	0 %	34,1 %
Trabajo por procesos	0 %	11,4 %	22,7 %	31,8 %	0 %	34,1 %
Posición explícita con respecto al riesgo	0 %	15,9 %	6,8 %	38,6 %	0 %	38,6 %
Objetivos de riesgo de la organización	4,5 %	11,4 %	0 %	0 %	0 %	84,1 %
Utilización de herramientas técnicas para delimitar riesgos	4,5 %	6,8 %	11,4 %	0 %	0 %	77,3 %
Concepto de costo de oportunidad en la evaluación del riesgo	4,5 %	2,3 %	6,8 %	0 %	0 %	86,4 %
Conocimiento de variantes de cobertura	4,5 %	4,5 %	6,8 %	22,7 %	61,4 %	NP
Diseño creativo de actividades de cobertura	6,8 %	9,1 %	11,4 %	11,4 %	NP	61,4 %
Implementación de procedimientos cobertura-riesgo	4,5 %	6,8 %	34,1 %	22,7 %	31,8 %	NP
Rediseño de las vías de información y comunicación	0 %	4,5 %	9,1 %	6,8 %	0 %	79,5 %
Efectividad de las vías de información y comunicación	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Rendiciones de cuenta de la gestión ante trabajadores	0 %	0 %	34,1 %	13,6 %	0 %	52,3 %
Existencia del Plan de Auditorías	90,9 %	9,1 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Calidad del Plan de Supervisión y Monitoreo	22,7 %	18,2 %	13,6 %	0 %	0 %	45,5 %
Retroalimentación por auditoría	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Retroalimentación por efectividad de la cobertura	13,6 %	4,5 %	4,5 %	22,7 %	22,7 %	81,8 %
Retroalimentación y actualización del plan de prevención	0 %	6,8 %	22,7 %	25,0 %	22,7 %	22,7 %
Desempeño del Comité de Prevención y Control	0 %	11,4 %	15,9 %	45,5 %	27,3 %	NP

\*NP: no procede.

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo 2. Resumen de la situación de la administración de riesgos por tipo de entidad investigada

ENTIDAD	BARRERAS PRESENTES	ESTADO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	PRINCIPALES RIESGOS A LOS QUE AÚN SE EXPONE LA ENTIDAD	CULTURA INNOVADORA
MINTUR	Todas, pero en menor medida la 3, a partir de la Resolución N.º 60.	Escasa y aislada. Cubren riesgos físicos y de crédito, y tienen documentada la prevención de la corrupción y el delito.	Tipo de cambio, tipo de interés, y riesgos operacionales y de liquidez asociados al capital de trabajo	Escasa y de tipo organizacional.
MINCEX	La 2, en menor medida la 1 (capacitación de INCOMEX) y la 4, al tener contrapartes extranjeras.	Aislada. Cubren riesgos físicos, de corrupción y delitos y <i>commodity</i> , y están empezando a incluir el riesgo de tipo de cambio.	Tipo de cambio, tipo de interés, y riesgos operacionales y de liquidez, asociados al capital de trabajo	Moderada, organizacional y financiera. Exclusiva para operaciones de mercado.
Entidades financieras	La 2 y en menor medida la 1 y la 4.	Aislada. Cubren riesgos operacionales de su actividad financiera –según lo establecido por el Banco Central de Cuba– y riesgos físicos, y tienen documentada la prevención de la corrupción y el delito.	Otros riesgos operacionales y de liquidez asociados al capital de trabajo	Escasa. Las formas de cobertura diseñadas son muy rígidas.
IACC	La 2 y en menor medida la 1 (capacitación de su Dirección de Riesgos) y la 4, al tener contrapartes extranjeras.	Aislada. Cubren riesgos operacionales de su actividad –según lo establecido por la FIA*–, físicos, de tipo de interés y de tipo de cambio de sus financiamientos, y tienen documentada la prevención de la corrupción y el delito.	Otros riesgos operacionales y otros riesgos financieros y de liquidez asociados al capital de trabajo	Moderada. Casi exclusivamente financiera y organizacional, pero con respecto a riesgos financieros.
Entidades de producción	Todas	Escasa y aislada. Cubren algunos riesgos físicos y tienen documentada la prevención de la corrupción y el delito.	Riesgos operacionales, financieros, físicos y legales.	Muy escasa y solo relacionada con el equipamiento
Entidades que ofrecen otros servicios	Todas	Escasa y aislada. Cubren algunos riesgos físicos y tienen documentada la prevención de la corrupción y el delito.	Riesgos operacionales, financieros, físicos, y legales.	Prácticamente nula.

\*INCOMEX: Instituto de Comercio Exterior.

\*FIA: Federación Internacional de Aeronáutica.

Fuente: elaboración propia.

### BIBLIOGRAFÍA

BANCO CENTRAL DE CUBA (BCC) (2009): «Manual de regulaciones bancarias», La Habana, <[http://www.bc.gob.cu/Espanol/manual\\_regulaciones.asp](http://www.bc.gob.cu/Espanol/manual_regulaciones.asp)> [15/4/2014].

BANCO CENTRAL DE CUBA (BCC) (2000): Resolución N.º 77: «Lineamientos de la política de crédito en divisas, riesgo cambiario y tasas de interés», La Habana, <<http://www.uh.cu/sitios/ekoweb/images/Articulos/LegislacionCC/Cr%C3%A9dito/RES-BCC-077-2000.htm>> [15/4/2014].

BANCO CENTRAL DE CUBA (BCC) (2007): Resolución N.º 20: «Normas para las operaciones financieras con el exterior», La Habana, <<http://www.uh.cu/sitios/ekoweb/>

<images/Articulos/LegislacionCC/Cr%C3%A9dito/RES-BCC-020-2007.htm>> [15/4/2014].

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) (1999): *Gestión de riesgos financieros. Un enfoque para países latinoamericanos*, BID y Grupo Santander, Washington D. C.

BORRÁS, F. (2012): «La gestión del riesgo operacional. Un estudio en bancos comerciales cubanos», *Cofin Habana*, n.º 1, pp. 99-110, <<http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/cofin/article/view/54>> [18/2/2014].

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO) (2004): «Enterprise Risk Management-Integrated Framework», New York.

- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (CGRC) (2011): Resolución N.º 60: «Normas del Sistema de Control interno», *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (extraordinaria), n.º 13, La Habana, 13 de marzo.
- DÍAZ, I. (2010): «Competitividad e innovación: ¿dónde está Cuba?», ponencia, Economía Cubana y Gerencia en Cuba, La Habana, marzo, <<http://intranet.ceec.uh.cu/seminario>> [11/3/2012].
- GUEVARA H. y H. SIMMONS (2011): «La innovación financiera y su impacto en la función del administrador financiero», *ide@s CONCYTEG*, vol. 6, n.º 68, pp. 236-250. <[http://www.concyteg.gob.mx/ideas-Concyteg/Archivos/68042011\\_INNOVA\\_FINAN\\_IMPACTO\\_FUNCION\\_ADMINIS\\_FINANCIERO.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/ideas-Concyteg/Archivos/68042011_INNOVA_FINAN_IMPACTO_FUNCION_ADMINIS_FINANCIERO.pdf)> [7/7/2014].
- GONZÁLEZ-CUETO, A. y M. PANDO (2006): «El riesgo empresarial y su administración bajo el enfoque COSO en la actualidad», ponencia, Seminario Anual de Economía Cubana, Centro de Estudios de Economía Cubana (CEEC), La Habana, mayo.
- GONZÁLEZ-CUETO, A. y E. FLORES (2011): «Los factores de fraude y la teoría de la credibilidad. Relación con el control interno en la actualidad», *Boletín CEEC*, marzo, <<http://www.ceec.uh.cu/?q=node/9>> [10/4/2014].
- GONZÁLEZ-CUETO, A. (2013): «La innovación y la administración de riesgos en las empresas cubanas en la actualidad», ponencia, Economía Cubana y Gerencia en Cuba, CEEC, La Habana, junio.
- GONZÁLEZ-CUETO, A. (2014): «Administración de riesgos, convirtiendo la incertidumbre en oportunidad. El caso cubano», ponencia, Economía y Gerencia, CEEC, La Habana, junio, <<http://intranet.ceec.uh.cu/seminario>> [10/4/2014].
- GONZÁLEZ-CUETO, A. y J. C. MASSÓ (2011): «Barreras a la implementación del control interno en las empresas cubanas. Necesidad de la integración de enfoque», ponencia, Economía Cubana y Gerencia, CEEC, La Habana, diciembre <<http://www.ceec.uh.cu/qnode/30>> [8/4/2013].
- «Informe de Cuba al Secretario General sobre la Resolución N.º 57/11 de la Asamblea General de Naciones Unidas» (2003), *Granma* (suplemento especial), 17 de septiembre.
- MARTEL, E. (2004): «Comprobación nacional sobre la Resolución 297/03», *Revista del Banco Central de Cuba*, n.º 3, abril, La Habana, pp. 29-45.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN (2014): «Nueva ISO 9001: 2015», <<http://calidadgestion.wordpress.com/2013/11/11/nueva-iso-9001-version-2015/>> [10/7/2014].
- SÁNCHEZ, J. (2013): «¿Arriesgarse o no? Inteligencia para el riesgo como ventaja competitiva», <<http://istmo.mx/2013/07/%C2%BFarriesgarse-o-no-inteligencia-para-el-riesgo-como-ventaja-competitiva/>> [3/7/2014].
- TORRES, R. et al. (2013): *Economía cubana, ensayos para una restructuración necesaria*, Editorial Molinos Trade S. A., La Habana.

