

# La administración de riesgos en Cuba

Artículo  
arbitrado

*Risk management in Cuba*

ANA PAULA BETANCOURT VÁZQUEZ

Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, Cuba

## RESUMEN

La administración de riesgos es un proceso iterativo que consta de pasos que, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. Una administración de riesgos eficiente permite identificar y evaluar las amenazas potenciales y decidir cómo manejarlas con la combinación óptima de costo-efectividad. En los últimos años, en Cuba la gestión de riesgos ha cobrado una mayor importancia, pero en la práctica aún no es suficiente, pues las empresas la consideran solo como una cuestión de cumplimiento de los principios contables y legales. Por lo tanto, se hace necesario conocer los aspectos teóricos de la administración de riesgos y su importancia.

**Palabras clave:** administración de riesgos

**Código JEL:** M42- Contabilidad y auditoría

## ABSTRACT

Risk management is an iterative process that consists of steps that, when executed in sequence, enable continuous improvement in the decision-making process. Efficient risk management, allows you to identify and evaluate potential threats and decide how to handle them with the optimal combination of cost-effectiveness. In recent years, risk management in Cuba has become more important, but in practice, it is still not enough, since companies consider it only as a matter of compliance with accounting and legal principles. Therefore, it is necessary to know the theoretical aspects of risk management and its importance.

**Keywords:** risk management.

Citar como (APA):

Betancourt Vázquez, A.P. (2020): La administración de riesgos en Cuba. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (3), 29-35. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05\\_V4N32020\\_APBV](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05_V4N32020_APBV)

## INTRODUCCIÓN

La capacidad de un negocio de prosperar al afrontar los riesgos, al mismo tiempo que responde a acontecimientos imprevistos, buenos o malos, es un indicador excelente de su capacidad para competir. Sin embargo, la exposición al riesgo es cada vez mayor, más compleja, diversa y dinámica. En consecuencia, las empresas requieren un acercamiento más profundo a la administración de riesgos.

La administración o gestión de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. A su vez, es un término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso, de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

En Cuba, la necesidad de la implantación y desarrollo de la administración de riesgos es obvia. En los últimos años la gestión de riesgos ha comenzado a tomar una estructura más integral y ha cobrado una mayor importancia, lo cual se puede apreciar en los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución para el período 2016-2021, específicamente en el Capítulo II. "Políticas Macroeconómicas", Lineamiento número 61 en el que se plantea de manera general: *Potenciar el uso del seguro, en sus diferentes modalidades, abarcando todas las formas de gestión.*

Según plantea la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República sobre Normas de Control Interno, el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Si se analizan estos aspectos, puede apreciarse la importancia que se le proporciona en estos momentos a la gestión de riesgos en Cuba, pero en la práctica aún no es suficiente, pues las empresas consideran la administración de riesgos solo como una cuestión de cumplimiento de los principios contables y legales, sin notar que están aumentando su exposición.

## DESARROLLO

### Fundamentos teóricos que sustentan la administración de riesgos en las empresas.

La palabra riesgo es tan antigua como la propia existencia humana, con este término se describe, desde el sentido común, la posibilidad de perder algo (o alguien) o de tener un resultado no deseado, negativo o peligroso.

En todos los negocios existen una serie de riesgos que generan incertidumbre a la hora de intentar crecer o encontrar soluciones a los diferentes problemas que se plantean en el día a día. Aplicado a una empresa, el riesgo se traduce en la posibilidad de pérdidas relacionadas con sus activos y potencial de utilidades. En este caso, el término activos no se refiere solo al inventario y al equipo, sino también a factores como los empleados y la reputación de la empresa.

Cada una de las decisiones que se toman en una empresa, tanto a nivel general, como en cada uno de sus departamentos e independientemente de la importancia que tengan, posee un riesgo para la misma, estos tipos de riesgos son considerados **riesgos internos**.

Además, no solo hay riesgos en las decisiones propias, existen también los que provienen del entorno y que influyen o condicionan de manera directa o indirecta a la marcha de la empresa, pudiendo, incluso,

convertirse en amenazas reales; estos no se pueden controlar, pero sí se pueden intentar minimizar, son los denominados **riesgos externos**. (Tipos de riesgos empresariales., 2019)

Existe otra distinción, entre riesgos puros y riesgos especulativos. Los **riesgos especulativos** son aquellos que tienen el potencial de generar resultados positivos o negativos, estos son asumidos por la organización para lograr rendimientos positivos, especialmente son los asociados a riesgos de mercado o comerciales.

Los **riesgos puros** son aquellos que pueden suponer una pérdida, pero jamás una ganancia, por lo que son riesgos asegurables. Se pueden clasificar en: (Rico, 2019)

- **Riesgo inherente**: aquel que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Por ejemplo, en el caso de la conducción de vehículos, el riesgo inherente sería la posibilidad de tener un accidente.

- **Riesgo incorporado**: aquel que nace de comportamientos o conductas poco responsables del asegurado. En el trabajo, un riesgo incorporado sería no guardar las medidas de seguridad correspondientes a cada puesto de trabajo. Por ejemplo, en el caso de la conducción de vehículos, un riesgo incorporado sería circular por encima de la velocidad permitida.

La clasificación de riesgos empresariales no dispone de una lista cerrada, y no todas las empresas se verán afectadas por los mismos riesgos. El manejo de riesgos en el pasado se orientaba principalmente a la compra de seguros para cubrir posibles pérdidas, pero el mundo está en constante cambio, actualmente los riesgos se están moviendo hacia un manejo más extenso, integral y coherente. Lo importante es disponer de una estrategia de gestión de riesgos con la que evaluar y minimizar al máximo el impacto que puedan tener en la organización.

Según el libro "Administración de riesgos. Un enfoque empresarial", la **administración de riesgos** se define como *el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos*. (Mejía, 2006)

La administración de riesgos es un proceso iterativo que incluye un conjunto de acciones secuenciales, lógicas y sistemáticas que sirven para que el administrador, identifique, valore y maneje los riesgos asociados con su organización. Pero esto no quiere decir que todas las actividades ocurran de manera continua y concurrente, sino que cada una se lleva a cabo en paralelo.

El principal objetivo de la administración de riesgos debe ser el de permitirle a la organización tomar los riesgos adecuados, contando con el conocimiento previo y la comprensión de los mismos, identificando los recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados deseados, además de proveer los medios para la temprana detección y corrección de decisiones erradas o inadecuadas.

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos, son los siguientes:

**Identificación y análisis de riesgos**: Consiste en determinar, los posibles eventos que pueden afectar las estrategias o el logro de los objetivos de una empresa; se consideran factores internos y externos. Además del análisis de sus posibles causas.

Se puede considerar el paso más importante a la hora de administrar los riesgos, pues en esta etapa se recogen los elementos que se analizarán en las etapas posteriores y de su correcta, o no, identificación dependen las acciones que se llevarán a cabo más tarde, además, los riesgos no identificados serían asumidos inicialmente por la empresa.

En esta etapa suele usarse el generalmente denominado como Árbol de riesgos, donde en esencia se parte del análisis de cada una de las áreas de la empresa, a qué riesgos se encuentra expuesta y cuáles son sus posibles causas desencadenantes. Por lo que juega un papel fundamental el conocimiento de la entidad sujeta a análisis.

1. **Evaluación de riesgos:** En esta etapa, de manera general, se consideran la probabilidad de ocurrencia del evento y la gravedad del daño. Se utiliza para ello la Matriz de Riesgos Frecuencia-Intensidad.

**Matriz de Riesgos Frecuencia-Intensidad.**

Frecuencia / Intensidad	Alta	Media	Baja
<b>Catastrófico</b>			
<b>Grave</b>			
<b>Leve</b>			

En esta matriz se determinan, en dependencia de la clasificación que se le dé al riesgo, cuáles son los fundamentales para la empresa, que serían aquellos clasificados con intensidad catastrófica y frecuencia alta. Estos son los riesgos que se identifican como “**riesgos punta**”, y sobre los cuales deberá concentrarse en mayor medida la gerencia de riesgos de la organización. Aunque esto puede variar, pues en dependencia de las características de la empresa, pueden considerarse también “riesgos punta” aquellos que presenten una intensidad catastrófica o grave, con frecuencia media y alta respectivamente.

2. **Selección, prevención y reducción de riesgos:** Aunque resulta imposible eliminar completamente los riesgos, debido a que están ligados a la ocurrencia o no de eventos futuros, estos se pueden manejar. En esta etapa, después de analizar los aspectos anteriores, ya se está en condiciones de establecer las medidas a implementar para prevenir o reducir los riesgos.
3. **Financiamiento y control de riesgos:** En este paso se procede a cuantificar las amenazas, para posteriormente determinar el mejor camino a tomar, es decir, si se asumen los riesgos por la empresa, generalmente aquellos de menor impacto, o se transfieren a terceros los de mayor impacto. La empresa debe determinar cuál sería la pérdida máxima probable, para tener conocimiento del valor máximo de exposición de pérdida, en caso de que ocurra un efecto catastrófico.

En caso de ser asumidos los riesgos por la empresa, se deben crear provisiones para la formación de un fondo que garantice la cobertura. Además, deberán prepararse las siguientes estrategias: (Morales, 2019)

- Prevención: Orientada a reducir la probabilidad de ocurrencia de un evento indeseado. Ejemplos: manuales de procedimiento, políticas empresariales, capacitación.
- Protección: Es el conjunto de acciones, elementos y equipos destinados a reducir las consecuencias de la materialización de un riesgo, tales como extintores, hidrantes, fosos de seguridad, rociadores automáticos.
- Control: Son las acciones de combate del evento en su más temprana manifestación.
- Atención: Son aquellas acciones orientadas a recuperar los recursos afectados por un evento, con el fin de reducir las consecuencias; tales como planes de evacuación, primeros auxilios, remplazo de personal indispensable, etc.

Para el caso de transferencia existen dos maneras: la primera, cuando el riesgo queda a cargo de un tercero, por ejemplo, cuando se contrata el transporte de dinero y valores con una firma especializada; y la segunda, cuando se transfiere el efecto económico, pero la responsabilidad de administrar el riesgo físico

continúa en cabeza de la organización, como es el caso de la contratación de seguros, lo que constituye la forma más perfecta y técnicamente eficaz para la cobertura de riesgos.

Según la literatura especializada, de manera general se puede definir al seguro como una operación económica con la cual, el riesgo se transfiere y mediante la fusión de varios individuos expuestos a eventos económicamente desfavorables, se acumula la riqueza para indemnizar la pérdida económica sufrida, en caso de que ocurra el siniestro. (Lozano, 2019)

Toda operación del seguro comparte dos principios: el de solidaridad humana, basado en el reparto del coste del daño ocurrido a uno o pocos sujetos, entre un número elevado de personas afectadas por el mismo riesgo; y el de contraprestación económica real, por el que el titular o beneficiario del derecho se hace acreedor (mediante el pago de una prima) de una prestación que deberá satisfacerle el asegurador en el caso de que se produzca el hecho indemnizable previsto en el contrato suscrito. Esto le proporciona seguridad y le permite dar continuidad a su actividad.

La administración de riesgos como todo proceso presenta dificultades en su ejecución. La dificultad principal radica en la necesidad de enmarcar esta actividad dentro de los límites de la relación aceptable costo/beneficio y, por tanto, de la aceptación por parte de la alta gerencia, debido a que, en muchas ocasiones no le dan la importancia que este proceso requiere e ignoran sus múltiples beneficios.

Por solo nombrar algunos, vale señalar que propicia un mayor control de los riesgos y de los eventos adversos, contribuye a la protección de los recursos, trae grandes beneficios en la mejora de los procesos, productos o servicios, haciéndolos más seguros y reduciendo la posibilidad de pérdidas; además, permite transformar los riesgos a favor de la empresa, convirtiéndolos en oportunidades.

### **La administración de riesgos en Cuba: alcance del sistema asegurador.**

Actualmente existen factores que representan obstáculos para el desarrollo de la administración de riesgos en las empresas cubanas. Por mencionar algunos se encuentra en primer lugar la falta de cultura de esta actividad, pues las empresas la llevan a cabo sólo como cumplimiento de los principios contables-financieros; y, por otra parte, la escasa diversificación de productos y coberturas en el mercado nacional.

Actualmente las entidades principales que componen el sistema asegurador cubano son:

- La Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) es la encargada de brindar servicios de seguros, reaseguros y otros afines, garantizando confianza y satisfacción en los clientes, con capital humano calificado y comprometido, aumentando el aporte social en armonía con el medio ambiente. La ESEN, perteneciente al grupo empresarial CAUDAL, tiene como objeto social el de desarrollar las diversas modalidades de seguro aplicables a las personas naturales y jurídicas cubanas y a sus bienes y responsabilidades. Opera en los ramos de seguros de Daños Personales y de Responsabilidad Civil. El seguro agropecuario, su línea fundamental de trabajo, constituye aproximadamente el 70% de la cartera total de negocios.
- ESICUBA es la compañía con más experiencia y antigüedad del mercado asegurador cubano. Tiene como objeto social brindar cobertura de seguros a intereses cubanos y extranjeros radicados en el territorio nacional; así como a intereses cubanos en el extranjero. Opera en las ramas de seguros de Daños, Crédito y Caucción, Responsabilidad Civil y como reaseguradora. Esta organización es líder del mercado asegurador cubano, heredera de toda la experiencia y tradición acumulada a lo largo de más de siglo y medio de intensa actividad aseguradora en Cuba.

Para continuar perfeccionando los temas en materia de seguros del país, se aprueba en el 7mo Congreso del Partido los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución para el período 2016-

2021. En el mismo se encuentra, en el Capítulo II. Políticas Macroeconómicas el **Lineamiento número 61** en el que se plantea de manera general: *Potenciar el uso del seguro, en sus diferentes modalidades, abarcando todas las formas de gestión y desarrollar los seguros de vida como complemento de la seguridad social.*

## CONCLUSIONES

1. El conocimiento de los elementos teóricos relacionados con la administración de riesgos, resultan claves para elevar la eficiencia en la realización de dicho proceso.
2. En Cuba existen empresas de seguros con la experiencia necesaria para hacerle frente a las necesidades de la sociedad cubana actual.
3. Aunque actualmente se le está dando una mayor importancia al tema riesgo y seguro en el país, todavía no existe cultura sobre el tema. La gestión de riesgos no se realiza aún a conciencia, de que permite a la organización tomar los riesgos adecuados, contando con el conocimiento previo y la comprensión de los mismos, identificando los recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados deseados, además de proveer los medios para la temprana detección y corrección de decisiones erradas o inadecuadas.
4. Es necesario fomentar la cultura de riesgo y seguro en el país para alcanzar un alivio al presupuesto del Estado, lograr una mayor autonomía empresarial y elevar la gestión económica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

*¿Qué es el Seguro?* (3 de marzo de 2018). Obtenido de (<http://asegurandome.com.ve>)

Conceptos introductorios de gestión de riesgo. (13 de febrero de 2019). Obtenido de <http://www.inf.utfsm.cl>  
Decreto ley 177. (s.f.).

Decreto ley número 263 del contrato de seguro. (12 de diciembre de 2018). Obtenido de Gaceta Oficial de la República de Cuba: <http://www.gacetaoficial.cu>

Definición de Riesgo empresarial. (9 de febrero de 2019). Obtenido de Economía Simple: <http://www.economiasimple.net>

El riesgo especulativo. (10 de febrero de 2019). Obtenido de invertir FOREX: <http://www.invertirforex.com>

El seguro como parámetro de desarrollo. (7 de marzo de 2018). Obtenido de Sancor Seguros: <https://www.gruposancorseguros.com>

Iduate, A. V. (diciembre de 2016). El contrato de seguro y la actividad aseguradora en Cuba.

Las 6 fases para controlar el riesgo. (15 de febrero de 2019). Obtenido de ITM Platform: <http://www.itmplatform.com>

Lozano, I. A. (10 de marzo de 2019). La actividad aseguradora: importancia, revisión e integración de conceptos fundamentales. Obtenido de <http://www.ucm.es>

Mariño, H. L. (s.f.). El seguro.

Mejía, R. C. (2006). Administración de riesgos. Un enfoque empresarial.

Morales, A. (13 de febrero de 2019). ¿Qué es la Administración de Riesgos? Obtenido de <http://www.auditool.org>

Rico, F. J. (9 de 02 de 2019). Diccionario Empresarial. Obtenido de <http://www.adatum.com>

Tipos de riesgos empresariales. (9 de febrero de 2019). Obtenido de [www.emprendepyme.net](http://www.emprendepyme.net)

## **DATOS DE LOS AUTORES**

**ANA PAULA BETANCOURT VÁZQUEZ**

Especialista en Precios de Mercado y Finanzas Internacionales para el Comercio Exterior. Dirección General de Economía. Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera

**Fecha de recepción: 14 de abril de 2020**

**Fecha de aceptación: 10 de mayo de 2020**

**Fecha de publicación: 30 de septiembre de 2020**