

A vibrant tropical landscape featuring several tall palm trees and a large tree with white blossoms on the left. In the foreground, a calm pond reflects the sky and the surrounding greenery. The background shows a clear blue sky with light clouds and distant hills.

POLÍTICAS Y MECANISMOS DE LA BANCA CUBANA: ANÁLISIS Y PROPUESTAS

**Francisco Fidel Borrás Atiénzar
(Coordinador)**

**POLÍTICAS Y MECANISMOS
DE LA BANCA CUBANA:
ANÁLISIS Y PROPUESTAS**

POLÍTICAS Y MECANISMOS DE LA BANCA CUBANA: ANÁLISIS Y PROPUESTAS

**Francisco Fidel Borrás Atiénzar
(Coordinador)**



La Habana, 2024

POLÍTICAS Y MECANISMOS DE LA BANCA CUBANA: ANÁLISIS Y PROPUESTAS

© Francisco Fidel Borrás Atiénzar (Coordinador)

© Sobre la presente edición:

Editorial Ciencias Económicas, 2024

ISBN 978-959-85010-5-2

ISBN 978-959-85010-6-9 (PDF)

ISBN 978-959-85010-7-6 (EPUB)

Edición, corrección, diseño, ilustraciones y emplane: Ing. José Quesada Pantoja

La imagen de cubierta es una obra de Vladimir Iglesias Geraldo titulada *Reverencia, alma de Cuba*

Editorial Ciencias Económicas

Calle 22 No. 901 esq. 9na, Miramar,

Playa, La Habana, CP 11300, Cuba

Teléfono: (+53) 72045309

Correo electrónico: editorial@anec.cu

AUTORES

Adelfa Dignora Alarcón Armenteros
Loreta Barrios Rodríguez
Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba
Ileana Estevez Betematy
Francisco Fidel Borrás Atiénzar
Ian Pedro Carbonell Karell
Michel Carmona Seguí
José Couzo Villarreal
Karina Cruz Simón
Lourdes Aintzane Delgado Corrons
Estela Gertrudis Espinosa Martínez
Yelegny Fernández Castro
Anisabel Regla Gálvez Fernández
José García Martínez
Lázaro Raidel García Rigal
Jorge Aquilino González García
Carlos Enrique González García

Oscar Luis Hung Pentón
Mercedes López Marrero
Natalia Lorenzo Kómová
Roxana Teresita Montero Beltrán
Lázara Muñoz de Armas
Happy Salas Fuente
Carlos Manuel Souza Viamontes
Yasmin Tamayo González
Judith Thomas Pérez
Inés Josefina Torres Mora
Laritza Quiroz Serrano
Katia Zayas Ramos
Osdais Iraelio Zuleta Gavilanes

CAPÍTULO 1. VALIDACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN FINANCIERA PARA LA POBLACIÓN CUBANA: CASO CIEGO DE ÁVILA / 1

- 1.1. Metodología científica / 3
- 1.2. Propuesta de estrategia de inclusión financiera / 3
- 1.3. Valoración de los resultados obtenidos de la consulta a expertos sobre la Estrategia de inclusión financiera para la población de Ciego de Ávila / 4
- Conclusiones / 11
- Bibliografía / 11

CAPÍTULO 2. HERRAMIENTAS HABILITADORAS PARA LA MEJORA DE LA EXPERIENCIA DE USUARIO: ANÁLISIS Y TENDENCIAS / 13

- 2.1. Metodología / 14
- 2.2. Resultados y discusión / 15
- Conclusiones / 28
- Bibliografía / 29

CAPÍTULO 3. LA ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO Y FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS DE EDUCACIÓN FINANCIERA / 34

- 3.1. Metodología / 36
- 3.2. Retos de Implementación / 37
- 3.3. Análisis para Cuba / 41
- Conclusiones / 54
- Bibliografía / 55

CAPÍTULO 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN FINANCIERA Y TECNOLÓGICA EN EL BANCO METROPOLITANO / 60

- 4.1. Metodología científica / 61
- 4.2. Resultados y discusión / 61
- Conclusiones / 67
- Bibliografía / 68

CAPÍTULO 5. VARIABLES PARA LA MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD E IMPACTO SOCIAL DE LOS BANCOS CUBANOS / 69

- 5.1. Metodología científica / 73
- 5.2. Resultados y discusión / 76

Conclusiones / 82

Bibliografía / 84

Anexo 1. Variables codificadas para MIC-MAC / 87

CAPÍTULO 6. VARIABLES E INDICADORES PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO / 88

6.1. Metodología científica / 91

6.2. Resultados y discusión / 92

Conclusiones / 97

Bibliografía / 97

Anexo 1. Cuestionario sobre calidad del servicio en sucursales del Banco Popular de Ahorro / 99

CAPÍTULO 7. CONSIDERACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SOCIALES Y AMBIENTALES EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO EN GUANTÁNAMO / 102

7.1. Metodología científica / 106

Conclusiones / 113

Bibliografía / 113

CAPÍTULO 8. BRECHAS Y DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO Y SEGUIMIENTO DE LOS CRÉDITOS A LAS EMPRESAS EN EL BANCO METROPOLITANO / 116

8.1. Metodología científica / 119

8.2. Deficiencias en el análisis cualitativo, análisis del flujo de caja, garantías y seguimiento del financiamiento / 120

8.3. Debilidades en el análisis cuantitativo del crédito / 124

8.4. Impacto del crédito bancario sobre los resultados de las empresas estatales / 126

8.5. Insuficiencia en la clasificación de riesgo de la herramienta SABIC / 128

8.6. Propuestas de mejora / 130

Conclusiones / 134

Bibliografía / 135

CAPÍTULO 9. EL FINANCIAMIENTO A LOS ACTORES ECONÓMICOS EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE LA PROVINCIA DE SANCTI SPÍRITUS / 137

9.1. Caracterización económica de la provincia de Sancti Spíritus / 137

9.2. Caracterización del Banco Popular de Ahorro en la provincia / 140

9.3. Evaluación de la cartera de financiamiento al sector productivo / 142

9.4. Clasificación de la cartera por niveles de riesgo. Provisiones de riesgo / 146

9.5. Análisis de la calidad de la cartera de financiamiento / 146

9.6. Morosidad de la cartera / 147

9.7. Fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y desafíos / 149

Conclusiones / 150

CAPÍTULO 10. LAS RELACIONES BANCARIAS EN EL DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR DE PANELES FOTOVOLTAICOS DE PINAR DEL RÍO / 151

- 10.1. Metodología / 154
- 10.2. Resultados y discusión / 156
- Conclusiones / 161
- Bibliografía / 162

CAPÍTULO 11. DISEÑO DE GARANTÍAS PARA LAS MIPYMES CON VISTAS A MINIMIZAR EL RIESGO CREDITICIO / 167

- 11.1. Marco estratégico y normativo de las garantías bancarias a los nuevos actores económicos / 168
- 11.2. Dificultades que impiden un mayor uso de las actuales garantías / 172
- 11.3. Nuevas propuestas de garantías a utilizar por los bancos / 174
- Conclusiones / 176

CAPÍTULO 12. IMPLEMENTACIÓN GRADUAL DE LA BANCA DE DESARROLLO Y LA BANCA VERDE EN CUBA / 177

- 12.1. Valoración de la implementación de la banca de fomento en el sector agropecuario en Cuba en el periodo 2021-2022 / 180
- 12.2. Implementación gradual de la banca verde en Cuba: diagnóstico de capacidades y hoja de ruta del sistema bancario nacional / 184
- Recomendaciones / 192
- Conclusiones / 202

CAPÍTULO 13. LOS RIESGOS DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN AL TERRORISMO Y A LA PROLIFERACIÓN DE ARMAS / 203

- 13.1. Metodología científica / 204
- 13.2. Resultados y discusión / 205
- 13.3. Evaluación de los riesgos operacionales en el sector bancario y financiero / 210
- Conclusiones / 211
- Bibliografía / 212

CAPÍTULO 14. REDOLARIZACIÓN EN CUBA Y SUS EFECTOS / 214

- 14.1. Redolarización de la economía / 215
- 14.2. Efectos de la redolarización de la economía / 218
- Conclusiones / 226

CAPÍTULO 15. CAUSAS INSTITUCIONALES DE LA INCONVERTIBILIDAD DE LA MONEDA NACIONAL Y LA REDOLARIZACIÓN DE LA ECONOMÍA CUBANA / 227

- 15.1. Causas institucionales de la inconvertibilidad de la moneda nacional / 228
- 15.2. Cruzamiento y solapamiento de roles institucionales entre los organismos encargados de conducir las políticas monetaria y cambiaria / 233
- Conclusiones / 238
- Bibliografía / 239

VALIDACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN FINANCIERA PARA LA POBLACIÓN CUBANA: CASO CIEGO DE ÁVILA

Katia Zayas Ramos, Adelfa Dignora Alarcón Armenteros, Lazara Muñoz de Armas y Jorge Aquilino González García

Palabras clave: inclusión financiera, estrategia de inclusión financiera, criterio de expertos.

En los últimos años la inclusión financiera ha cobrado relevancia en las agendas de política de gobiernos en economías desarrolladas y emergentes, así como en las de organizaciones multilaterales. De ahí surge el término *inclusión financiera*, el cual señala si un individuo o grupo social tiene acceso a los productos financieros formales y hace uso de estos. En ese sentido, el acceso a los servicios financieros es una condición necesaria pero no suficiente para lograr la inclusión financiera, se requiere, además, garantizar su uso. En muchas de las discusiones que han rodeado estas agendas incluso se afirma que en el contexto actual la exclusión financiera equivale a una forma de exclusión social (Brugué, Gomá y Subirats, 2005).

Según el Banco Mundial (2018) al cierre del 2017, 1,7 billones de adultos no estaban bancarizados y no contaban con una cuenta de transacciones básicas por temas como asequibilidad, costos, falta de entidades proveedoras, falta de documentos y falta de confianza en los proveedores de servicios financieros existentes.

Por otra parte, la situación de aislamiento y disminución de la interacción física incentiva las transacciones sin contacto y el uso de dinero virtual, que son características de despliegue eficiente y rápido, no solo de las finanzas personales sino también de las medidas de apoyo

gubernamentales y la inclusión de pequeños negocios en la llamada economía digital (Zhang y Huang, 2020).

En América Latina y el Caribe los avances en servicios bancarios e inclusión financiera revelan un acceso cada vez más amplio y creciente de la población a las múltiples opciones que las entidades han diseñado en años recientes y que convierten a la región en la de mayores avances en el mundo, según estudios realizados por entidades como la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) o la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

Sin embargo, la realidad cubana es otra, ya que el sistema bancario no se ha incorporado con celeridad a los profundos cambios de paradigma que ha sufrido la práctica bancaria internacional en los últimos años.

Por tanto, la importancia de la inclusión financiera en Cuba rebasa la pretensión de alcanzar a los segmentos tradicionalmente excluidos según la literatura y la experiencia internacional. Supone la necesidad de reducir el uso del efectivo, modernizar el sistema financiero y fortalecer su capacidad para mejorar la asignación de recursos y dinamizar la actividad productiva. Puede ser una herramienta útil en la reducción de la desigualdad social, la restauración del tejido productivo, el control de los recursos públicos y el perfeccionamiento de la política monetaria (Lage, 2020).

La importancia, actualidad y necesidad del tema de inclusión financiera es reconocida en el Lineamiento No. 34 de la “Política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026”, aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba: “Promover el desarrollo del sistema de pago e intensificar una estrategia de inclusión financiera, con prioridad en la bancarización, que potencie una infraestructura moderna de canales electrónicos de pagos, sustentado en una educación financiera efectiva” (PCC, 2021: 61).

El problema de la inclusión financiera interesa tanto a países desarrollados como a los menos desarrollados o en vías de desarrollo, las variantes utilizadas para mejorar sus herramientas varían y son particulares en cada uno según sus necesidades, como es el caso de Cuba, donde no existe una cultura en el uso de las mejores modalidades de ahorro tales como los depósitos a plazo fijo, las tarjetas magnéticas, la banca móvil y la banca remota. De ahí, la necesidad de incrementar el uso, acceso, educación financiera y calidad de los servicios y pro-

ductos financieros, así como aumentar la incorporación de los nuevos actores de la economía cubana al sistema bancario para el desarrollo y fortalecimiento de la inclusión financiera.

Al aplicar los diferentes métodos y técnicas de investigación en etapas precedentes de esta investigación, no se encontró en Cuba una estrategia estructurada en este tema, que tribute al cumplimiento de las políticas del Estado y el gobierno para el aumento del nivel inclusión financiera de la población.

Este capítulo tiene como objetivo presentar un resumen de la validación teórica a través del criterio de expertos de una estrategia de inclusión financiera para la población cubana utilizando el caso de la provincia de Ciego de Ávila, lo que constituye el resultado parcial de investigación del grupo de trabajo del tema de inclusión financiera que responde al Proyecto Nacional de Ciencia y Técnica Fortalecimiento del impacto social de la banca en Cuba.

1.1. Metodología científica

Para darle cumplimiento al objetivo de la investigación se emplearon los métodos científicos teóricos y empíricos. En los teóricos: el método de análisis y síntesis y el método de inducción y deducción y en los empíricos: revisión documental, criterio de expertos y estudio de casos:

- Los métodos teóricos posibilitaron el análisis de forma aislada de los elementos del proceso de la inclusión financiera y después poderlos sintetizar, la conceptualización de la inclusión financiera, la caracterización de esta y los indicadores que la determinan, además de poder realizar un diseño de estrategia de inclusión financiera para la población tomando como referencia a la provincia de Ciego de Ávila; llegando a resúmenes, argumentación, conclusiones y recomendaciones sobre el tema investigado.
- Los métodos empíricos se utilizaron para la recogida y procesamiento de la información de las sucursales bancarias de la provincia de Ciego de Ávila, que posibilitó la actualización de los elementos que componen el diseño de la estrategia de inclusión financiera y la posterior validación teórica de la estrategia por los expertos, apoyándose los investigadores en trabajos de diplomas, tesis de maestrías y la tesis doctoral de Zayas (2023).

1.2. Propuesta de estrategia de inclusión financiera

Se diseñó una estrategia de inclusión financiera desde las instituciones financieras para la población cubana utilizando como caso de estudio la provincia de Ciego de Ávila. La estrategia fue elaborada para incluir todo el público objetivo de manera flexible, o sea, puede aplicarse en la provincia Ciego de Ávila, pero también puede ser aplicada en cualquiera de los municipios o provincias del país.

En el diseño de la estrategia de inclusión financiera para la población se tuvo en cuenta la definición de la misión, visión, plazos, el diagnóstico de la inclusión financiera, los objetivos estratégicos, uno general y tres específicos, además se propone la creación de un consejo de coordinación de la estrategia de inclusión financiera, así como el control y evaluación de esa estrategia, con énfasis en la medición de los indicadores de rendimiento diseñados. Se establece un mecanismo para recopilar sistemáticamente las perspectivas de los usuarios sobre aspectos relevantes de implementación. Las medidas están divididas en las cuatro dimensiones de inclusión financiera: uso, acceso, educación financiera y calidad.

Se muestra un resumen de los aspectos esenciales de la estrategia propuesta (misión, visión, plazos y etapas) que se sometieron a valoración por los expertos para comprobar la viabilidad teórica de la estrategia diseñada en la investigación:

- Misión: promover el acceso y uso responsable y sostenible de servicios financieros por parte de toda la población del territorio.
- Visión: contribuir al desarrollo social y al crecimiento económico del país y reducir la vulnerabilidad económica de las personas y las empresas a través de la inclusión financiera.
- Plazo: la estrategia de inclusión financiera establece objetivos estratégicos para el periodo 2022 a 2025 para poder darle cumplimiento a la misión.

La estrategia propuesta consta de cinco etapas, con sus respectivas tareas:

- Etapa 1. Preparación y organización:
 - Tarea 1: caracterización del territorio atendiendo al sistema bancario y estudio de cada segmento de la población y sus necesidades y expectativas.

- Tarea 2: creación de un equipo de trabajo.
- Etapa 2. Diagnóstico:
 - Tarea 3: calcular los indicadores para medir la inclusión financiera.
- Etapa 3. Análisis:
 - Tarea 4: Toma de decisiones basadas en los resultados del diagnóstico, que a su vez se plasmarán en los planteamientos estratégicos posteriores.
- Etapa 4. Estratégica:
 - Tarea 5: definición de la inclusión financiera y las dimensiones en las cuales se trabajará.
 - Tarea 6: definición de objetivos, acciones, públicos destinatarios, responsables y fecha.
- Etapa 5. Control:
 - Tarea 7: determinación de mecanismos de control para velar por el correcto cumplimiento de las acciones propuestas.

1.3. Valoración de los resultados obtenidos de la consulta a expertos sobre la Estrategia de inclusión financiera para la población de Ciego de Ávila

De forma resumida se exponen los resultados de los pasos que se aplicaron para utilizar la consulta a expertos.

Determinación de los posibles expertos

Para la selección del número de expertos que deben ser utilizados en estudio evaluativo, se debe señalar que no hay un acuerdo unánime para su determinación (Williams y Webb, 1994; Powell, 2003). No obstante, se encuentran algunas propuestas realizadas por diferentes autores, entre los que se puede señalar a Malla y Zabala (1978) que sugieren que el número debe oscilar entre 15 y 20, Gordon (1994) que los sitúa entre 15 y 35, Landeta (2002) entre 7 y 30, García y Fernández (2008) entre 15 y 25, Witkin y Altschuld (1995) no indican un número concreto pero señalan que debe ser menor que 50, reconociendo que en algunos casos se puede recurrir a un número mayor que las variables e indicadores a evaluar.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores para esta investigación se seleccionaron 30 especialistas que tuvieran relación directa con el sector bancario, incluyendo a profesores e investigadores de la educación superior. En su selección fueron tomados en consideración la

experiencia profesional vinculada con la temática que se investiga en el sistema bancario, la experiencia como docente, investigaciones realizadas vinculadas de alguna manera con la temática tratada, grado científico, categoría docente y vínculo con la capacitación y el posgrado en particular. De ellos el 26,66 % de los especialistas encuestados poseen el grado científico de doctor (8), el 50 % de máster (15), y el resto (23,34 %) son graduados del nivel superior (7) y de ellos 16 son trabajadores del sistema bancario.

Determinación del coeficiente de competencia y selección de los expertos

Luego de la selección de los posibles expertos se aplicó una encuesta para determinar el coeficiente de competencia, a partir de la integración de los cálculos de los coeficientes de conocimiento y argumentación para, sobre esta base, hacer la selección definitiva de los expertos. Para la obtención del coeficiente de conocimiento (K_c) se multiplica por 0,1 la valoración dada por cada experto en la escala sobre el conocimiento que posee de la temática (Tabla 1.1).

Para esta valoración se considera como coeficiente de conocimiento alto de 1,0 a 0,9; medio entre 0,8; 0,7 y 0,6, bajo desde 0,5 hasta 0. En este sentido se obtiene que nueve tienen un coeficiente de conocimiento alto (30,0 %), 16 medio (53,3%) y cinco bajo (16,7%).

Tabla 1.1. Resultados del coeficiente de conocimiento (K_c)

Coefficiente de conocimiento	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2
Cantidad de especialistas	9	6	6	4	2	1	1	1

Para la obtención del coeficiente de argumentación (K_a) a cada especialista se le presentó una tabla modelo sin las cifras y se le orienta marcar con una equis (X) cuál de las fuentes considera ha influido en sus conocimientos, de acuerdo con los grados alto, medio y bajo (Tabla 1.2). Al utilizar los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas por el especialista se calcula el número de puntos obtenidos en total, se suman los valores sustituidos de la tabla patrón y se valoran los resultados según los siguientes criterios:

- Si $0,8 \leq K_a \leq 1$ entonces el coeficiente de argumentación (K_a) es alto.

- Si $0,5 \leq Ka < 0,8$ entonces el coeficiente de argumentación (Ka) es medio.
- Si $0 \leq Ka < 0,5$ entonces el coeficiente de argumentación (Ka) es bajo.

Tabla 1.2. Determinación del coeficiente de argumentación (Ka)

Coefficiente de argumentación	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
Cantidad de especialistas	13	6	6	4	-	1

De estos resultados se puede inferir que 25 de los encuestados tienen un coeficiente de argumentación alto (83,3 %) y cinco medio (16,7 %).

El coeficiente de competencia (K) se determina a partir de la integración de los resultados anteriores, para lo cual se aplicó la fórmula:

$$K = 1/2 (Ka + Kc)$$

Como resultado de este procedimiento 16 de los especialistas encuestados poseen nivel de competencia alto (53,3 %), 12 medio (40,0 %) y dos bajo (6,7 %). La selección de los expertos se determina a partir de los niveles de competencia alto y medio, por tanto 28 de los 30 posibles pueden ser considerados expertos, lo que representa un 93,3 %.

Búsqueda del índice de concordancia

En la tabla 1.3 se resumen los resultados para cada categoría según la opinión de los expertos encuestados.

Tabla 1.3. Resultados de las respuestas ofrecidas por los expertos

Aspectos a evaluar por los expertos	MA (5)	BA (4)	A (3)	PA (2)	NA (1)	Total
1	14	14	0	0	0	28
1.1	9	19	0	0	0	28
2	4	23	1	0	0	28
2.1	2	17	9	0	0	28
2.2	1	15	12	0	0	28
2.3	1	23	4	0	0	28
3	1	26	1	0	0	28
4	3	24	1	0	0	28
5	4	23	1	0	0	28

Tabla 1.3. Continuación...

Aspectos a evaluar por los expertos	MA (5)	BA (4)	A (3)	PA (2)	NA (1)	Total
5.1	5	23	0	0	0	28
6	12	16	0	0	0	28
7	13	15	0	0	0	28

Para determinar los criterios valorativos de los expertos en torno al grado de factibilidad de la “Estrategia de inclusión financiera para la población de Ciego de Ávila.”, se le entregó a cada experto una copia, después de realizar el análisis pertinente, debían responder las preguntas expuestas en la encuesta entregada.

Con los resultados de la tabla 1.3 se obtienen los valores de frecuencias acumuladas para cada uno de los parámetros evaluados (Tabla 1.4).

Tabla 1.4. Resultados del cálculo de frecuencias acumuladas por parámetro

Aspectos a evaluar por los expertos	MA (5)	BA (4)	A (3)	PA (2)	NA (1)
1	14	28	28	28	28
1.1	9	28	28	28	28
2	4	27	28	28	28
2.1	2	19	28	28	28
2.2	1	16	28	28	28
2.3	1	24	28	28	28
3	1	27	28	28	28
4	3	27	28	28	28
5	4	27	28	28	28
5.1	5	28	28	28	28
6	12	28	28	28	28
7	13	28	28	28	28
Total	69	307	336	336	336

Seguidamente se obtiene una tabla similar donde se resumen los resultados de los valores de frecuencia relativa acumulativa para los parámetros que se evalúan ((Tabla 1.5).

Tabla 1.5. Resultados del cálculo de frecuencias acumuladas relativa por parámetro

Aspectos a evaluar por los expertos	MA (5)	BA (4)	A (3)	PA (2)	NA (1)
1	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00
1.1	0,32	1,00	1,00	1,00	1,00
2	0,14	0,96	1,00	1,00	1,00
2.1	0,07	0,68	1,00	1,00	1,00
2.2	0,04	0,57	1,00	1,00	1,00
2.3	0,04	0,86	1,00	1,00	1,00
3	0,04	0,96	1,00	1,00	1,00
4	0,11	0,96	1,00	1,00	1,00
5	0,14	0,96	1,00	1,00	1,00
5.1	0,18	1,00	1,00	1,00	1,00
6	0,43	1,00	1,00	1,00	1,00
7	0,001	1,00	1,00	1,00	1,00

El siguiente paso del método consiste en obtener los valores de la desviación normal estándar inversa a partir de los resultados de las frecuencias relativas acumulativas (Tabla 1.6). Se observa que en este último paso la cantidad de categorías de la encuesta se reduce a tres, valor suficiente para obtener los tres intervalos de incrementos y poder evaluar la categoría a la que pertenece cada parámetro según la opinión de los expertos.

Tabla 1.6. Resultados de la desviación normal estándar inversa

Aspectos a evaluar por los expertos	MA (5)	BA (4)	A (3)
1	0,00	3,90	3,90
1.1	-0,46	3,90	3,90
2	-1,07	1,80	3,90
2.1	-1,47	0,46	3,90
2.2	-1,80	0,18	3,90
2.3	-1,80	1,07	3,90
3	-1,80	1,80	3,90
4	-1,24	1,80	3,90
5	-1,07	1,80	3,90
5.1	-0,92	3,90	3,90
6	-0,18	3,90	3,90
7	-3,09	3,90	3,90

El procedimiento siguiente es el último paso y el objetivo central de la aplicación del método, el cual consiste en la obtención de la suma total de los valores por fila y columna. Los puntos de corte se determinan al dividir los valores de la suma de cada columna por el número de aspectos a evaluar (Tabla 1.7).

Tabla 1.7. Determinación de los puntos límites de corte

Aspectos a evaluar por los expertos	MA (5)	BA (4)	A (3)	Suma	P	$N - P$
1	0,00	3,90	3,90	7,80	2,600	-0,93
1.1	-0,46	3,90	3,90	7,34	2,445	-0,775
2	-1,07	1,80	3,90	4,64	1,545	0,125
2.1	-1,47	0,46	3,90	2,90	0,966	0,704
2.2	-1,80	0,18	3,90	2,28	0,759	0,911
2.3	-1,80	1,07	3,90	3,16	1,055	0,615
3	-1,80	1,80	3,90	3,90	1,300	0,37
4	-1,24	1,80	3,90	4,46	1,487	0,183
5	-1,07	1,80	3,90	4,64	1,545	0,125
5.1	-0,92	3,90	3,90	6,88	2,293	-0,74
6	-0,18	3,90	3,90	7,62	2,540	-0,46
7	-3,09	3,90	3,90	4,71	1,570	0,1
Suma	-14,91	28,42	46,80	60,32		
Puntos de corte	-1,24	2,36	3,9			

Donde:

P : son los promedios por filas 7.

N : es el resultado de la división de las sumatorias de las sumas (60,32), por el producto del número de aspectos a evaluar (12) y la cantidad de categorías (3), de ahí que $N = 1,67$.

$N - P$: es el valor promedio que otorgan los expertos consultados a cada aspecto de la estrategia a evaluar.

A partir de la evaluación de los puntos de corte y su comparación con los resultados de los parámetros $N - P$ de cada una de las filas es posible valorar la categoría o grado de adecuación de cada uno de los aspectos evaluado:

- Muy adecuado ($-\infty$; -1,24).
- Bastante adecuado (-1,24; 2,36).
- Adecuado (2,36; 3,9), Poco adecuado (3,9; $+\infty$).

Como se observa el resultado de los parámetros $N - P$ para cada uno de los aspectos a evaluar se encuentra en el intervalo $[-1,24; 2,36]$ de los puntos de corte. A partir de este resultado se puede asegurar entonces que, según el análisis de la búsqueda de concordancia entre todos los expertos encuestados, los 12 aspectos evaluados alcanzan la categoría de “Bastante adecuado”.

Nivel de armonización

Para el cálculo del nivel de armonización por aspectos o componentes se utiliza el criterio de Planas (2007):

$$NA_{asp} = \sum Pi/n$$

Donde:

Pi : puntaje asignado por expertos i .

N : cantidad de expertos.

$$NA_{asp 2.2} = 101/28 = 3,60$$

$$NA_{asp 4} = 114/28 = 4,07$$

$$NA_{asp 1} = 126/28 = 4,50$$

Cálculo del nivel de armonización general:

$$NA_{gen} = (\sum Pi)/n \cdot m$$

Donde:

Pi : puntaje asignado por expertos i .

N : cantidad de expertos.

M : cantidad de aspectos.

$$NA_{gen} = 1384/28 \cdot 12 = 4,11$$

$$3 \leq NA_{gen} \leq 5$$

Para expresarlo en porcentaje:

$$60 \% \leq NA_{gen} \leq 100 \%$$

$$NA_{gen} = 82.2 \%$$

En resumen, al comprobar los diferentes resultados de los aspectos evaluados y del procedimiento en general se puede aseverar que existe armonización en todos los casos y por lo tanto, que con los resultados de aplicar el criterio de expertos es válida la estrategia de inclusión financiera para la población cubana a través del caso de la provincia de Ciego de Ávila.

Conclusiones

- Los resultados obtenidos a través del criterio de expertos demuestran la viabilidad teórica de la estrategia de inclusión financiera para la población cubana utilizando como caso de estudio la provincia de Ciego de Ávila, lo que permitirá alinear los objetivos de la estrategia con las políticas trazadas por el gobierno y el Estado.
- La estrategia diseñada busca promover el acceso y uso responsable de servicios financieros integrales, que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los diversos segmentos de la población, todo ello bajo un marco institucional adecuado que fomenta el desarrollo y fortalecimiento de la inclusión financiera en Cuba.

Bibliografía

- Brugué, Q., Goma, R. y Subirats, J. G. (2005). Ciudades y territorios en la sociedad de las redes. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 32, 1-8.
- García, I. y Fernández, S. (2008). Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos. *Energética*, XXIX(2), 46-50.
- Gordon, T. J. (1994). The Delphi method. Disponible en: http://www.futurovenezuela.org/_curso/5-delphi.pdf
- Lage Codorníu, C. (2020). Inclusión financiera: otra ventana de actualización del modelo. Blog Catalejo. *Revista Temas*. Disponible en: <https://cubarte.cult/revista-temas/inclusió-financiera-otra-ventana-de-atualización-del-modelo/>
- Landeta, J. (2002). *El método Delphi: una técnica de previsión del futuro*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Malla, F. y Zabala, I. (1978). La previsión del futuro en la empresa (III): el método Delphi. *Estudios Empresariales*, 39, 13-24.
- PCC (2021). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el periodo 2021-2026*. La Habana: Empresa de Artes Gráficas Federico Engels.
- Planas Batista, Y. (2007): Procedimiento metodológico para armonizar las normas nacionales con las NI As. Caso Cuba. Tesis Doctoral. Universidad de Camagüey.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382.

- Williams, P. L. y Webb, C. (1994). The Delphi technique: A methodological discussion. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 180-186.
- Witkin, B. R. and Altschuld, J. W. (1995). *Planning and conducting needs assessment: A practical guide*. Thousand Oaks: Editorial Sage.
- World Bank (2018). Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access. World Bank Police Research Report. Washington, DC: USA.
- Zayas Ramos K. (2023). Estrategia de inclusión financiera desde las instituciones bancarias para la población cubana. Caso Ciego de Ávila. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Ciego de Ávila.
- Zhang, H. and Huang, F. (2020). Wei Geographical distance to the epicenter of Covid-19 predicts the burnout of the working population: Ripple effect or typhoon eye effect? *Psychiatry Res*, 288. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112998>

CAPÍTULO 2

HERRAMIENTAS HABILITADORAS PARA LA MEJORA DE LA EXPERIENCIA DE USUARIO: ANÁLISIS Y TENDENCIAS

Roxana Teresita Montero Beltrán y Lourdes Aintzane Delgado Corrons

Palabras clave: experiencia de usuario, diseño centrado en el usuario, usabilidad, banca de cliente, consumidor financiero.

El avance de la ciencia y las tecnologías ha propiciado el estudio y diseño de productos, servicios y sistemas, que centran su atención en la interacción entre usuarios y sistemas. La experiencia de usuario (*experiencia de usuario*) es actualmente un factor clave para el desarrollo de un sistema financiero eficiente y debe ser una de las importantes prioridades para la banca.

Para el Sistema Bancario Cubano resulta un tema novedoso. La aplicación de metodologías basadas en construir experiencias relevantes y únicas para los usuarios, permite diseñar productos interactivos más simples, que ayuden a incrementar su efectividad y satisfacción. En este sentido, brindar una experiencia de usuario permite construir una banca centrada en el cliente.

Por tales razones y como objetivo de este capítulo, es necesario definir conceptualmente la experiencia de usuario y la banca centrada en el cliente desde la perspectiva tecnológica, así como determinar los elementos relacionados con ambos conceptos en el contexto de la modernización tecnológica del Sistema Bancario Cubano.

Sobre el tema objeto de estudio, existen en Cuba estudios publicados en la *Revista Cubana de Ciencias Informáticas* de Barroso y Benítez (2021), de Díaz y Silega (2021), González y Garay (2021), Piñero y Marín (2021), Febles y Trujillo (2022), que tienen elementos de la calidad del

producto y del proceso de *software*, la experiencia de usuario y buenas prácticas; que ayudan al entendimiento de conceptos y adecuarlos a la ejecución del proyecto de modernización tecnológica del sistema bancario. Otros artículos científicos internacionales abordan esta temática. Por otra parte, corporaciones de tecnología financiera como Fisagroup y Cobiscorp tienen publicados artículos con enfoques para la banca.

2.1. Metodología

El trabajo de revisión bibliográfica o estudio del estado del arte constituyó un método fundamental en la investigación, pues permitió obtener los elementos teóricos y conceptuales sobre el tema objeto de estudio. Se utilizaron las palabras claves: experiencia de usuario, usuario, cliente, banca de cliente, usabilidad, diseño centrado en el usuario, accesibilidad, arquitectura de la información y metodologías de desarrollo de *software*, las que facilitaron la búsqueda de los datos.

La búsqueda temática inicial a partir de búsquedas bibliográficas en bases de datos académicas Google Scholar, Dialnet, Scopus y Elsevier, que permitió acceder a distintas fuentes de información, las que se clasifican atendiendo a artículos de revistas científicas, reportes, libros, tesis de grado de ingeniería y maestría. Es necesario señalar que, en las bases de datos antes citadas no siempre brindan suficiente documentación metodológica especializada en el tema de estudio, así como muchas publicaciones relevantes no siempre aparecen en ellas. Por consiguiente, se identificaron, además, las publicaciones digitales de instituciones especializadas como Fisagroup y Cobiscorp.

Respecto a las estadísticas se consideraron cifras y datos del *Estudio de Consumidores de Banca Global 2020* de Accenture. Se encuestó a 47 810 personas en 27 países. Los encuestados debían tener una cuenta bancaria y abarcaban varias generaciones y niveles de ingresos. La encuesta se realizó en línea durante julio y agosto de 2020. Los resultados se analizan para formar una opinión respecto a la importancia de la experiencia del usuario en la banca.

Para el procesamiento de la información revisada se utilizó el método analítico-sintético, el que permitió analizar los elementos teóricos generales sobre la experiencia de usuario, la banca de cliente, así como la interrelación entre ambos, lo que permitió resumir las principales

ideas y conceptos claves que sustentan los resultados y conclusiones que se presentan.

En la búsqueda y selección inicial de la documentación, se revisaron 75 documentos en los que se consideró la correspondencia del título con el objetivo de este estudio, el año de publicación y el número de citas. La información recopilada fue clasificada y se les otorgó una puntuación para una escala del 1 al 10, donde se tomaron como criterios el ajuste pertinente, la relevancia y la actualidad en el tema. Se seleccionaron las que obtuvieron más de 6 puntos. Del universo de documentos revisados se realiza un descarte por duplicidad. Finalmente se obtuvieron 30 documentos útiles, de estos más del 75 % corresponde a publicaciones de los últimos cinco años y 45 % a investigaciones nacionales.

2.2. Resultados y discusión

El concepto “experiencia de usuario” o *user experience* (*experiencia de usuario*), tiene sus antecedentes en la década de los años ochenta, al utilizarse en el modelo de metas, operadores, métodos y reglas de Card, de Moran y Newell (1983), que contenía un conjunto de técnicas para evaluar la prestación del producto tecnológico, a partir del cumplimiento de metas por parte del usuario cuando utilizaba el sistema. El término se popularizó por Donald Norman a partir del año 1993 como *user experience architect*, cuando trabajaba para el equipo de Apple. En el año 1994 aparece el trabajo de Jakob Nielsen relacionando a las pruebas de usuarios sobre usabilidad y evaluación heurística del sistema.

El término *experiencia de usuario* cada vez llama más la atención, tanto a la academia como a la industria del *software*. Para esta última, se vincula estrechamente con el uso de productos digitales, sistemas y aplicaciones, y mide lo que el usuario esperaría obtener al interactuar con el producto, servicio o aplicación digital. Sin embargo, suele abarcar también la actitud del usuario. Por consiguiente, bajo este término se agrupan disciplinas fuera del área tecnológica como: el *marketing* y la psicología, la primera lo vincula con el producto o servicio y la segunda con la percepción y los sentimientos que suceden en el entorno de lo intangible.

La *experiencia de usuario* toma cada vez mayor importancia a nivel internacional. Muchos proyectos e iniciativas pueden fracasar por no aplicar sus conceptos básicos o por no dar suficiente relevancia a las percepciones y respuestas de los usuarios al interactuar con sus productos y servicios. En la actualidad conocer lo que realmente determina las preferencias, gustos y deseos de los usuarios puede constituir un factor de éxito para cualquier producto, servicio o sistema, sea tecnológico o no, pues permite alcanzar la satisfacción y la fidelización del cliente, optimizar procesos y servicios en el tiempo, reducir costos y, por consiguiente, lograr una personalización de los productos y servicios y diferenciarse de la competencia.

La bibliografía internacional permitió identificar las diferentes conceptualizaciones sobre la *experiencia de usuario* más citadas por investigadores especializados en el tema. Donald Norman y Jakob Nielsen (2003) definen la *experiencia de usuario* como un concepto integrador de todos los aspectos de la interacción entre el usuario final y la compañía, sus servicios y productos. Nielsen determina que un primer requisito a cumplir por una *experiencia de usuario* es encontrar las necesidades exactas del cliente, por lo que debe haber una interrelación entre las múltiples disciplinas, ingeniería, el *marketing*, el diseño gráfico e industrial y el diseño de interfaz (Rodríguez Castilla, et al., 2017).

Peter Morville refiere que la *experiencia de usuario* debe ser visualizada como la integración de varias disciplinas y cualidades, establece un diagrama conocido como “panel de Morville”, compuesto de siete elementos: útil, usable, deseable, encontrable, accesible, creíble y valioso. Laura Klein, autora de *UX for Lean Startups*, refiere que es el proceso utilizado para determinar lo que va a ser la experiencia cuando un usuario interactúa con un producto o servicio, teniendo en cuenta esta concepción, *experiencia de usuario* comprendería a todo un ecosistema en armonía para lograr identificarse con el usuario.

Ángel Sánchez acuña a *experiencia de usuario* como “la ciencia que busca comprender el contexto para mejorar la efectividad cuya clave está en que su no aplicación, contribuye de forma destructiva a desarrollar productos o sistema deficientes y al final, fallidos. La *experiencia de usuario* está directamente relacionada al uso de productos digitales o sistemas y es primordialmente individual y única, y está in-

fluenciada por experiencias anteriores y expectativas basadas en experiencias pasadas sobre lo que el usuario espera cuando se encuentra con un sistema o aplicación, servicio o cualquier otro producto digital” (Sánchez, 2014).

El estándar internacional ISO 9241 propone como definición: “la percepción y respuesta resultantes del uso (anticipado o no) de un producto, sistema o producto” (ISO 9241 *Ergonomics of human system interaction*, 2018). Se entiende por percepciones y respuestas del usuario a las emociones, creencias, preferencias, comodidad, comportamientos y logros de los usuarios antes, durante y después del momento de interactuar. La norma destaca que la *experiencia de usuario* es consecuencia de la imagen de marca, la presentación, la funcionalidad, el rendimiento del sistema, el comportamiento interactivo y las capacidades de asistencia de un sistema, producto o servicio. También es el resultado del estado emotivo y físico del usuario, resultante de sus experiencias previas, actitudes, habilidades, capacidades y personalidad, y del contexto de uso. De todas las definiciones expuestas, se toma la definición de la ISO 9241 por su exactitud y relevancia por todos los elementos que incluye.

En el desarrollo de *software*, *experiencia de usuario* se tiende a relacionar o usar indistintamente con el término *diseño centrado en el usuario* (DUX). El *diseño centrado en el usuario* es el procedimiento de cómo el usuario, cliente o consumidor, puede alcanzar experiencias plenas y satisfactorias. Según Yusef Hassan Montero, el *diseño centrado en el usuario* “es una filosofía de diseño basada en evidencias. El proceso está, por una parte, conducido por el conocimiento empírico de la audiencia específica a la que se dirige y, por otra parte, dirigido por principios de diseño que la experiencia y la investigación científica ofrece” (Montero, 2015). El *diseño centrado en el usuario* es un enfoque con un énfasis en hacer artefactos más útiles, usables (Norman, 1988) y deseables (Norman, 2004) para el ser humano. Por lo cual, no es una metodología *per se*, sino un enfoque de diseño con unas prácticas lo suficientemente generales para ser aplicadas en cualquier desarrollo de producto (Norman, 1988, 2004; Goodwin, 2009; García, Lange, Puentes y Ruiz, 2011). (Trujillo Suárez, Aguilar y Neira, 2016). La *experiencia de usuario* se puede entender como una visión extendida del *diseño centrado en el usuario*.

Enfoque en las normas de la calidad internacionales

Las normas de la calidad internacionales no solo se enfocan a definir el término *experiencia de usuario*. El estándar ISO 13407 provee un marco de trabajo para aplicar técnicas en el diseño y evaluación del *diseño centrado en el usuario*. Esta norma menciona cuatro actividades principales para desarrollar una *experiencia de usuario*. A partir de esto se han desarrollado nuevos modelos que se identifican como *diseño centrado en el usuario*. Por otra parte, el informe técnico ISO TR 18529:2000 “Ergonomics-Ergonomics of human-system interaction-Human-centred lifecycle process descriptions”, establece una serie de prácticas base sobre *diseño centrado en el usuario* a partir de encuestas. La norma ISO 18152:2003, “Ergonomics of human-system interaction-Specification for the process assessment of human-system issues” tiene un mayor alcance, pues pretende alcanzar todas las actividades de ingeniería en las que se involucren factores humanos.

La norma ISO 9241-210 establece, además, seis principios claves que debe cumplir todo *diseño centrado en el usuario* (ISO 9241-210, 2010):

1. El diseño está basado en una comprensión explícita de usuarios, tareas y entornos.
2. Los usuarios están involucrados durante el diseño y el desarrollo.
3. El diseño está dirigido y refinado por evaluaciones centradas en usuarios.
4. El proceso es iterativo.
5. El diseño está dirigido a toda la experiencia del usuario.
6. El equipo de diseño incluye habilidades y perspectivas multidisciplinares.

Para la aplicación de un *diseño centrado en el usuario*, es necesario estudiar el conjunto de metodologías que lo integran como son: los métodos de indagación, de diseño, de prototipado y de evaluación. Su estudio y aplicación permite enfocar el desarrollo de *software* a los usuarios, a sus necesidades, características y objetivos, situando a estos en el centro de todas las fases del diseño. Para comprender todos los aspectos de un *diseño centrado en el usuario*, así como su estrecha relación con el proceso de desarrollo de un *software*, se hace imprescindible estudiar conceptos claves como la usabilidad, arquitectura de información y accesibilidad.

Usabilidad

La usabilidad o facilidad de uso es un atributo de calidad importante para el éxito de un producto, servicio o sistema, pues refiere los métodos de sus mejoras. Según la norma internacional ISO 9241, este término hace referencia a la eficacia, eficiencia y satisfacción con la que un producto permite alcanzar objetivos específicos a usuarios específicos en un contexto de uso específico. La norma ISO/IEC 25010:2011 define como principales características de la usabilidad: la operabilidad, reconocibilidad, protección ante errores de usuarios, estética de interfaz de usuarios, cognoscibilidad y accesibilidad.

El término *usabilidad* se tiende a confundir con *experiencia de usuario*, pero son conceptos diferentes, aunque se complementan. La usabilidad incluye aspectos perceptivos y emocionales típicamente asociados a la *experiencia de usuario* y los criterios de usabilidad pueden ser usados para evaluar aspectos de una *experiencia de usuario*. En su análisis se puede contar con la participación de los usuarios finales mediante encuestas, entrevistas y test con usuarios.

Arquitectura de la información y la accesibilidad

La usabilidad depende no solo del diseño de la interfaz, sino de componentes como la arquitectura de la información y la accesibilidad. La accesibilidad es referida a un atributo del producto que se refiere a la posibilidad de que pueda ser usado sin problemas por el mayor número de personas posibles, independientemente de las limitaciones propias del individuo o de las derivadas del contexto de uso. La arquitectura de la información "es el arte, la ciencia y la práctica de diseñar espacios interactivos comprensibles, que ofrezcan una experiencia de uso satisfactoria facilitando el encuentro entre las necesidades de los usuarios y los contenidos o funcionalidades del producto" (Montero, 2015). Sus principales características se centran en la organización de la información, las formas de navegación, el sistema de etiquetado y la funcionalidad de sistemas de búsqueda.

Evaluación de la experiencia de usuario

Otro elemento importante a investigar son los métodos o metodología de *evaluación de la experiencia de usuario* (UXEM). Su finalidad va dirigida a la comprobación de la satisfacción del usuario, enfocada a la experiencia, los valores cognitivos y elementos subjetivos. Estos

métodos proporcionan herramientas para el establecimiento de metas objetivas, favorecer la reducción del tiempo y los costos.

En Cuba aún no se han empleados suficientemente la evaluación de la experiencia de usuario, las evaluaciones se enfocan más a la funcionalidad del producto, aplicación o sistema y, en menor medida, a la usabilidad. Sin embargo, ya se muestran estudios académicos con propuestas de aplicación de buenas prácticas. Estas investigaciones consideran que en la elección de evaluación de la experiencia de usuario se combinen métodos de inspección y métodos de pruebas. Además, valoran la necesidad de tener presente factores críticos como la experiencia del que lo ejecuta, las limitaciones de tiempo y financieras (Benítez Barroso, 2021).

En el contexto nacional se hace necesario la actualización y adaptación de las legislaciones y normas para la inclusión de la evaluación de la experiencia de usuario. Aunque ya existen mecanismos para la regulación, planificación, control y mantenimiento de la calidad, son insuficientes en cuestiones de alcance y no se toman en cuenta los beneficios que ofrece la participación de los usuarios, cuya actuación resulta clave en el éxito de los sistemas (Bello, 2019).

La banca y la experiencia de usuario

Para estudiar la relación de conceptos *experiencia de usuario* y la *banca centrada en el cliente* se han estudiado sitios web y *blogs* internacionales de proveedores de core bancarios y de servicios para la banca de la región, en ambos casos con varias publicaciones asociadas a fundamentar esta relación, es el caso de Cobiscorp y Fisagroup. Considerando datos y cifras del reporte *Accenture* 2020.

Fisagroup

Es una empresa líder en *software* bancario, con variedad de servicios como: core bancario, banca digital, banca multicanal y productos financieros. Son expertos en gestión de proyectos bancarios y desarrollo de *software*. Con sedes en México, Panamá, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Bolivia, Paraguay, El Salvador, Argentina, República Dominicana, Honduras y Costa Rica. Conducen la transformación digital de la industria financiera en la región de Latinoamérica. En varias de sus publicaciones de su blog han expresado que:

La experiencia del cliente o *customer experience* (CX), es actualmente una de las principales prioridades para la banca. La pandemia solo ha reforzado su importancia y ha puesto en evidencia las oportunidades de mejora que mantienen los bancos al momento de construir experiencias relevantes y únicas para sus clientes. Sin embargo, aún la banca en América Latina está lidiando con el reto de desarrollar e implementar una estrategia de *Customer Experience*. En el reporte *Accenture Banking 2020*, se pone en manifiesto que más del 30 % de consumidores han cambiado de Banco en los últimos 12 meses, debido a precios más competitivos, calidad del servicio al cliente o relación calidad-precio. Esto pone en evidencia que la experiencia del cliente es uno de los principales diferenciadores que toman en cuenta las personas al momento de elegir una institución financiera y esta preferencia se manifiesta sobre todo en el entorno digital, ya que el 61 % de los clientes bancarios esperan tener acceso a más interacciones digitales durante todo el ciclo de vida del proceso, de acuerdo a *Accenture Banking 2020*. La estrategia de experiencia del cliente no puede generarse de manera empírica, a través de supuestos y sin una estrategia que respalde las acciones, sino que tiene que basarse en data: social, transaccional, geográfica, económica, demográfica y cualquier fuente que aporte un perfil sobre los consumidores. Esto permite identificar los principales puntos de interacción entre el cliente y su Banco, así como los puntos de fricción que generan malestar. Lo que no se mide no se puede mejorar. Por lo tanto, el primer paso para comprender a los clientes y la experiencia que buscan está en insertar una serie de medidores de experiencia, a lo largo del *customer journey*. En el caso de los canales digitales, pequeños píxeles de código se pueden insertar en la web, app móvil, los quioscos e incluso los cajeros automáticos para identificar cómo cada cliente interactúa con su banco. Es crucial que la institución financiera mantenga una infraestructura sofisticada y moderna, la cual pueda recolectar la información entre los diferentes canales, unificarla y disponerla para que el equipo de atención al cliente pueda comprender cómo llegar a las personas indicadas, en el momento indicado.

Cooperative Open Banking Information System (Cobis)

Es una compañía multinacional de *software* bancario que se asocia con instituciones financieras para identificar las necesidades tecnológicas y tendencias de la banca. Para esta compañía financiera la *experiencia de usuario* comprende todo un ecosistema que debe estar en armonía para lograr identificarse con el usuario. Identifican como componentes:

- Interfaz de usuario: según el portal especializado Computer Hope, la interfaz de usuario puede ser entendida como la capa más superficial de interacción entre un usuario y un producto o servicio. Si bien es el componente más externo y “tangible”, se sostiene bajo un andamiaje robusto que da a entender el cómo y por qué funciona de esa manera. El ejemplo más práctico para entender la interfaz de usuario es un sistema operativo. La interfaz de un iPhone es iOS, un sistema operativo que permite al usuario interactuar con su dispositivo de manera intuitiva y natural, sin necesidad de conocer el código detrás de cada uno de los comandos ejecutados.
- Usabilidad: hace referencia a la facilidad con que las personas pueden utilizar una herramienta en particular. Es aquella eficacia percibida por un objeto. Según el estándar ISO 9241 la usabilidad es “Hasta qué punto un producto puede ser utilizado por usuarios específicos para lograr objetivos específicos con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto de uso específico”. En esta medida existen una serie de pruebas que permiten establecer la eficacia de estas variables en un producto o servicio.

Accenture

Es una empresa multinacional de consultoría estratégica y servicios tecnológicos y en uno de sus informes: “Estudio de Consumidores de Banca Global 2020” expone elementos de comportamiento de consumidores que pueden resultar interesantes para este análisis desde una perspectiva bancaria. El informe sugiere que los bancos deben evaluar cómo la pandemia ha afectado el comportamiento de los consumidores y determinar qué cambios de comportamiento son permanentes, destacando, por ejemplo, la creciente popularidad de las videollamadas.

“Al crear herramientas digitales, los bancos deben considerar cómo está cambiando el comportamiento del consumidor y asegurarse de

que las interacciones sigan siendo relevantes y personalizadas, con la opción de conectarse con un asesor humano cuando tenga sentido”, dijo Robert Vokes, quien dirige la práctica de servicios financieros de Accenture. “Equilibrar las interacciones entre humanos y máquinas es crucial para que los clientes bancarios se sientan totalmente atendidos, así como para permitir que los empleados del banco ofrezcan el asesoramiento y los servicios adecuados. En combinación, estos esfuerzos ayudarán a los bancos a fomentar relaciones leales y de confianza con los clientes, lo que dará como resultado en beneficios inigualables para ambos”. La aceleración hacia lo digital ha ayudado a muchos bancos tradicionales a cerrar la brecha de innovación tecnológica con los neobancos. Las mejores ofertas digitales combinadas con la estabilidad confiable de los bancos establecidos pueden hacer que la balanza se incline hacia los bancos tradicionales como la cuenta principal preferida para los consumidores”.

Actualmente el estudio y aplicación de los conceptos y metodologías relacionadas con la experiencia de usuario, deben constituir una necesidad clave para el sector bancario y financiero. En el actual entorno financiero, la relación de la banca con el cliente constituye una forma de hacer banca. En la medida que el negocio bancario se ha desarrollado e incrementado la competitividad, se ha dado paso de la “banca de productos” a la “banca de clientes” o también llamada “banca de relaciones”.

El rasgo fundamental que caracteriza a la banca de clientes es la búsqueda de relaciones duraderas y rentables con cada uno de los clientes. Eso conlleva que tipo de banca tenga que adoptar necesariamente metodologías de experiencia de usuario en el diseño e implementación de los procesos de desarrollo de sus productos y servicios tales como: cajero electrónico, web, app o cualquier punto de acceso en el que realice algún tipo de transacción o atención. La experiencia de usuario le garantiza un mayor posicionamiento en los clientes y, por tanto, obtener una mayor captación y retención de estos.

Las mayores transformaciones en la experiencia de usuario bancaria provienen de las infraestructuras API (*Application Programming Interface*), tecnologías claves que permiten la integración y apertura de los canales y servicios financieros para estar siempre disponibles, abiertos y ser de fácil uso. El objetivo es construir servicios financieros

de manera fácil y agradable de usar, que se adapten las necesidades de los clientes con sus propias capacidades. Algunos ejemplos del gran potencial que ofrecen esta tecnología para mejorar la *experiencia de usuario* son: omnicanal, móvil y *contactless*, las cuales funcionan con interfaces API.

Los bancos no son empresas tecnológicas, pero deben centrarse en ofertar productos y servicios en correspondencia con requerimientos tecnológicos actuales. Por estas razones, las instituciones que no tienen experticia sobre el diseño y la construcción de experiencia de usuario, deben buscar alianzas en empresas especializadas en tecnología financiera, que les permita identificar cómo sus clientes esperan interactuar con su institución y transformar esa información en plataformas digitales que habiliten la experiencia.

Contar con canales de atención digitales ya no es suficiente, sino que estos deben estar en mejoras constantes y colocar al cliente en el centro neurálgico del negocio bancario, lo que constituye el pilar más importante en el diseño de una experiencia de usuario. La acelerada digitalización ha creado un nuevo perfil de consumidor financiero. Identificar sus características y comprender cómo interactúan en los canales digitales es un paso esencial del proceso de diseño de una experiencia de usuario. Un elemento a considerar también es que este consumidor evoluciona y, por consiguiente, también su forma en relacionarse con el entorno digital.

Los estudios consultados caracterizan a este tipo de consumidor por requerir de una banca simplificada y que se adapte a sus necesidades. El consumidor financiero actual demanda de nuevas formas personalizadas, simples e inmediatas, que le permita acceder a sus cuentas a través de la tecnología y hacer transacciones más rápidas, sencillas y seguras. “Hoy día el poder capturar y encantar a ese cliente tiene que pasar por las redes digitales y por ofrecer una experiencia única. Eso se logra con analítica avanzada y marketing digital” (Bustos, 2021). Como afirma Francisco Mejía, presidente del Banco Agrario de Colombia, “en la medida en que mejora la experiencia del cliente, mejora la lealtad. Ahí es donde tiene que estar el enfoque” (Bustos, 2021).

En el caso de Cuba, el diagnóstico realizado por el grupo de trabajo del proyecto “Inclusión, educación financiera y el desarrollo de los sistemas de pagos” para el Programa Nacional de Desarrollo Económico

y Social hasta el año 2030 (PNDS 2030), identifica la existencia de un insuficiente conocimiento de los consumidores financieros, que conlleva a problemas de diseño y adecuación de los productos y servicios financieros, los que aún no responden a las necesidades reales de este consumidor e inciden en un mayor incremento de las fuentes alternativas de financiamiento y un menor uso de los mercados formales de créditos, ahorro y cambio. Este diagnóstico también reconoce la existencia de débiles mecanismos de monitoreo y revisión para evaluar el grado de satisfacción de sus clientes. Estos mecanismos no siempre están en alineación con la operatividad de las oficinas bancarias para que se trabaje de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

Propuestas para mejorar la experiencia de usuario en la banca

El contexto actual determina que garantizar una experiencia a satisfactoria de los usuarios debe estar basado en (Fisagroup, 2020):

- **Intuición:** implica una breve curva de aprendizaje. No es necesaria una experiencia previa para entender cómo funciona la interfaz y dónde están los elementos que necesitamos.
- **Funcionalidad:** una web o aplicación tiene una función, en el caso de los bancos, es la de acercar los productos y servicios al cliente, para que los utilice en cualquier momento, sin importar donde esté y disponible cuando lo necesite.
- **Simplificación:** mientras menos clics tenga que hacer un cliente dentro de la aplicación de un banco, más a gusto se sentirá. Hacia esto se orienta la simplificación, reducir la menor cantidad de pasos entre el punto A y el B.
- **Seguridad:** dentro de la web o las aplicaciones deben existir barreras de seguridad, destinadas a confirmar que una persona está ingresando a su propio perfil. No necesariamente esto implica complejidad, sino utilizar mecanismos que validen la identidad de los clientes, al tiempo que estos se sienten protegidos.

Disrupciones institucionales vinculadas a la experiencia de usuario

- **Challenger Banks:** son entidades bancarias 100 % digitales, que se apalancan en la tecnología y en la analítica de datos para ofrecerle

a sus clientes productos y servicios financieros personalizados. Empezaron a surgir en el mercado como *startups Fintech*, los cuales operaban como neobancos ya que no contaban con licencia bancaria, por lo que sus servicios en el mercado financiero eran muy limitados en comparación con los bancos con licencia de funcionamiento. La diferencia de los Challenger Banks frente a la banca tradicional es que operan y prestan un servicio 100 % digital, lo que les permite reducir costos por sucursales físicas y enfocar el negocio en el usuario, ya que le brinda una política de transparencia en sus condiciones donde las reglas son claras para ambas partes, lo que se ha convertido en un factor clave que les está llevando a posicionarse en el sistema financiero. De esta manera son cada vez más representativos en países como Europa y Estados Unidos (Asobancaria, 2021; Felaban, 2019).

- Neobancos: son bancos 100 % digitales que operan mediante el uso de tecnología y atiende a nichos específicos del mercado. Su modelo de negocio se centra en una plataforma completamente en línea, por lo que utilizan tecnología de arquitectura abierta basada en APIS y tienen una baja dependencia de terceros proveedores (Asobancaria, 2021; Felaban, 2019).
- Bancos Data-driven: es el nuevo paradigma en el manejo de datos en el sector financiero, colocándolos en el centro de la toma de decisiones. A través de esta aproximación estratégica se analizan los datos para cualquier acción de crecimiento del negocio, buscando lograr un enfoque centrado en el cliente que garantice el éxito de las decisiones implementadas. Aunque el crecimiento del Data-driven en el sector financiero es todavía incipiente, registrando solo un 6 % de implementación a nivel mundial según el “Digital Bank Report 2021”, los bancos reconocen que es una estrategia clave para mantenerse a la vanguardia del mercado. De acuerdo con este mismo reporte “Los especialistas en *marketing* financiero ya utilizan datos para impulsar prácticamente todos los componentes de una estrategia de comunicación sólida, incluida la adquisición de clientes (78 %), la retención (63 %), la venta cruzada (55 %), el *marketing* digital dirigido (48 %) y el deseo general de mejorar la experiencia del cliente (72 %)” (Cobis, 2022a).

Disrupciones tecnológicas vinculadas a experiencia de usuario

Las alianzas entre estos nuevos jugadores y la banca tradicional se multiplican cada día en pro del aprovechamiento de los puntos fuertes de cada uno. Los nuevos actores reinventan mediante el uso de la tecnología un segmento muy concreto de la cadena de valor del negocio bancario, mientras que los actores tradicionales son capaces de cubrir la totalidad de la cadena de valor. Así, estas alianzas pueden generar un efecto multiplicador positivo (Asobancaria, 2021; Felaban, 2019):

- Inteligencia artificial: permite la automatización de los procesos internos y la optimización máxima de las operaciones.
- Internet de las cosas (IoT): según Gartner, es “la red de objetos físicos que contienen tecnología integrada para comunicarse, detectar o interactuar con sus estados internos o el entorno externo”. Con el fin de ofrecer servicios en el momento apropiado y a través del canal adecuado los bancos están implementando esta tecnología al integrar la información de Internet de las cosas a su estrategia digital. Los objetos conectados les permiten convertir la información en datos rentables para aumentar su cuota de mercado y crear nuevos productos adaptados a las necesidades del cliente (Cobis, 2022b). La utilidad en las operaciones bancarias se constata de manera directa según se expresa en el artículo del blog de Cobiscorp (Cobis, 2022b) en:
 - La gestión de cuentas porque los clientes pueden acceder a su cuenta bancaria desde cualquier interfaz digital.
 - Sucursales inteligentes donde los clientes pueden retirar efectivo de los cajeros automáticos sin tarjetas, interactuar con empleados del banco por medio de videos integrados a los cajeros y recibir tarjetas bancarias inmediatamente después de solicitarlas.
 - Pagos sin contacto usando billeteras digitales, relojes y otros dispositivos portátiles. ofreciendo servicios móviles y con presencia en diferentes partes al mismo tiempo.
 - Pago automatizado a través de *endpoints*: los pagos están evolucionando hacia una diversificación, con foco en el pago instantáneo por medio de dispositivos conectados.

- Billetera digital: la cartera es un dispositivo que puede almacenar dinero sin necesidad de una cuenta bancaria y realizar pagos directamente a cualquier terminal de pago. Cualquier equipo podría llegar a alojar una billetera adjunta y prefinanciada para administrar sus gastos de forma automática e instantánea.

Conclusiones

Los resultados investigativos de la bibliografía internacional permitieron identificar, agrupar y consolidar, los elementos teóricos y conceptuales sobre la experiencia de usuario y la banca de cliente. Estos términos alcanzan cada vez mayor relevancia y utilidad, tanto a nivel internacional como nacional. En su estudio y aplicación se vinculan diferentes disciplinas: la tecnológica, el *marketing*, el diseño y la psicología, lo cual complejiza su investigación.

Actualmente conocer lo que realmente determina las preferencias, gustos y deseos de los usuarios, constituye un factor de éxito para cualquier producto, servicio o sistema, sea tecnológico o no. Las metodologías basadas en la experiencia de usuario proporcionan herramientas que permite el establecimiento de metas objetivas, optimizar procesos y servicios para la reducción del tiempo y los costos. Muchos proyectos e iniciativas que no dan suficiente relevancia a esto y pueden fracasar.

El estudio e investigación de este tema, reviste gran importancia para el contexto cubano, sobre todo en el sector financiero. Aunque existen estudios académicos aún resultan insuficientes, actualmente se reconoce un insuficiente conocimiento del consumidor financiero y cómo interactúa con los productos, aplicaciones y sistemas. El diseño de estos aún no se adapta a sus necesidades reales, así como no existen mecanismos de monitoreo y revisión que logren evaluar el grado de satisfacción de los clientes. Las metodologías de evaluaciones se enfocan más a la funcionalidad y, en menor medida, a la usabilidad, así como se hace necesario la actualización y adaptación de las legislaciones y normas que rijan estas metodologías.

La continuidad del estudio se enfocará en las metodologías y herramientas a emplear en el diseño de experiencia de usuario, realizando una identificación y análisis de las metodologías tradicionales y ágiles y la posible combinación de estas. Se revisará los modelos conceptuales de la experiencia de usuario. Finalmente, se argumentará los elemen-

tos positivos y negativos que influyen en el diseño de la experiencia de usuario y cómo esta pueda contribuir a la protección del consumidor financiero y, por consiguiente, a su inclusión en el sistema financiero.

Bibliografía

- Araque Mesa, S. (2018). *Metodología de desarrollo de software basada en la experiencia de usuario (Medes-Ux)*. Instituto Tecnológico Metropolitano. Disponible en: https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/1714/Rep_Itm_pre_Araque.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asobancaria (2021). Neobancos: Un nuevo modelo de negocio en el ecosistema financiero. *Banca&Economía*. Edición 1286.
- Aveleira Rodríguez, Y. (2013). Marco de trabajo para diseñar la experiencia de usuario en el desarrollo de software. Tesis para optar por el título de Máster en Informática Aplicada. Universidad de las Ciencias Informáticas. Disponible en: https://repositorio.uci.cu/bitstream/ident/7950/4/TM_06252%20_12.pdf
- Ávila Masquitas, Y.; Durango Aguirre, J. y Miranda Redondo, R. (2017). Uso y apropiación de plataformas tecnológicas para mejorar los resultados comerciales en el sector financiero. *Liderazgo Estratégico*, 7(1). Universidad Simón Bolívar Colombia. Disponible en: <http://revistas.unisimon.edu.co>
- Barquero Pérez, S. (2020). *Del diseño centrado en el usuario al diseño centrado en el ser humano*. Madrid: CEU Ediciones Julián Romea 18. Disponible en: <http://www.ceuediciones.es>
- Barragán Barreto, M. y González Moreno, Y. (2021). La experiencia del cliente a través de chatbots de la banca del sistema financiero en Colombia. Tesis de Maestría en Dirección de Marketing. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Disponible en: https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/3966/MDM_1022389411_2020_2.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Barroso Benítez, Y., Trujillo Casañola, Y. y Millet Lombida, Y. (2021). Marco de trabajo de evaluación de experiencia de usuario en el desarrollo de software. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(3), 92-117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=378369292006>

- Barroso Benítez, Y.; Trujillo Casañola, Y. y Millet Lombida, Y. (2021). Buenas prácticas de experiencia de usuario ante los factores críticos: tiempo, experiencia y presupuesto. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(Esp), 297-313. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3783/378370462018/html/>;
- BBVA OPEN 4U (2019). Lean experiencia de usuario: qué es y cómo ayuda a los usuarios. Disponible en: <http://bbvaopen4u.com/es/actualidad/lean-ux-que-es-y-como-ayuda-a-los-usuarios>.
- Busto, E. (2021). *Los bancos 2025, la nueva banca pone al cliente en el centro de la escena*. Publicación especial de Editora Latin Trade con el auspicio de Backbase. Disponible en: <https://www.bckbase.com.es>
- Cobiscorp (2020). La experiencia de usuario en la banca. Blog Cobiscorp. Disponible en: <https://conoce.cobiscorp.com/whitepaper-experiencia-usuario-banca>
- Cobiscorp (2022a). Tendencias 2022 en el manejo de datos digitales en la banca. Disponible en: <https://blog.cobiscorp.com/analitica-de-datos-banca-2022>.
- Cobiscorp. (2022b). Internet de las cosas en la banca_ cómo facilita sus operaciones. Disponible en: <https://blog.cobiscorp.com/internet-de-las-cosas-en-la-banca-facilita-operaciones-y-beneficios>
- Córdoba Cely, C. (2013). La experiencia de usuario Extendida (UxE). Un modelo teórico sobre la aceptación tecnológica y un estudio de caso en entornos virtuales de aprendizaje. Programa de Doctorado en Ingeniería Multimedia Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial. Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona. Disponible en: <https://www.tdx.cat/handle/10803/116204>
- Córdoba Cely, C. (2013). La experiencia de usuario: de la utilidad al afecto. *Iconofacto*, 9 (12). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5204339>
- Cuervo Bello, R. (2019). Evaluación de la experiencia de usuario en el contexto cubano. *Revista de I+D Tecnológico*, 15(2). Disponible en: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/339/3391595003/index.html>.
- Díaz Patterson, D. y Silega Martínez, N. (2021). Enfoque ontológico para el análisis de estándares de calidad del proceso de software. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(3), 136-156. Dis-

- ponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992021000300136
- Febles Pérez, D.; Trujillo Casañola, Y. y Mendosa Garnache, A. (2022). Oportunidades de mejora al proceso de aseguramiento de la calidad del proceso y el producto. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 16(1). Disponible en: <http://rcci.uci.cu>
- Felaban (2019). ¿Qué son los neobancos, y por qué debemos prestarles atención? Disponible en: http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/documentos_interes/archivo20190717183500PM.pdf
- Fernández Bustamante, G. (2020). Análisis del proceso de la transformación digital para la mejora de la experiencia del cliente del sector bancario en el Perú en los últimos 5 años. Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión. Facultad de Gestión y Alta Dirección, Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20932>
- Fisagroup (2020). *La experiencia del usuario, clave para la banca móvil*. Blog Fisagroup.
- González Garay, S., Sánchez Michel, G. y Ramírez Reyes, M. (2021). Análisis del posicionamiento web en portales web: Casos de estudio y buenas prácticas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(4), 125-140. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2227-18992021000400125
- Hassan-Montero, Y. (2015). Experiencia de usuario: principios y métodos. Disponible en: <http://www.yusef.es>
- ISO 9241-210:2010. *Ergonomics of human-system interaction – Part 210: Human-centred design for interactive systems*. First edition 2010-03-152010. Published in Switzerland. Disponible en: <https://www.iso.org/standard/63500.html>
- Jiménez Utiel, I. (2015). Aplicación de metodologías ágiles en el diseño de experiencia de usuario. Máster Ti Avanzadas. Universidad de Castilla La Mancha (España); Universidad de las Américas (Santiago, Chile) Curso 2013-20114. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/274379645>
- Londoño Chito, C. (2019). Marco metodológico para la evaluación eficiente de la Experiencia de Usuario. Trabajo Fin de Máster Univer-

- sitario de Diseño de Experiencia de Usuario. Universidad Internacional de la Rioja. Disponible en: <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/9748/Londo%C3%B1o%20Chito%2C%20Claudia%20Catalina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Piñero González, M., Marin Diaz, A., Trujillo Casañola, Y. y Buedo Hidalgo, D. (2021). Buenas prácticas para prevenir los riesgos de la eficiencia del desempeño en los productos de software. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(1): 89-113. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992021000100089
- Proyecto 94 (2021). Informe diagnóstico. Documento del proyecto versión No. 2, del programa Sistema Financiero del Macroprograma Institucionalidad y Macroeconomía para el Plan Nacional de Desarrollo 2030.
- Ramírez Hernández, A. y Rojas Cruz, Y. (2019). *La usabilidad. Un acercamiento a su utilización en la UCI*. Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas. Disponible en: <http://publicaciones.uci.cu/index.php/SC>.
- Redero Juanes, B. (2020). La transformación digital de las empresas. Estudio del caso del sector financiero. El Banco Santander. Tesis de grado en Grado en Administración y Dirección de Empresas. Facultad de Economía y Empresas, Universidad de Salamanca. Disponible en: https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/144071/TG_Redero-Juanes_Transformaci%F3n.pdf;jsessionid=2FF2700968F162EB97CF54DCAC4DD9C9?sequence=1
- Rodríguez Castilla, L., González Hernández, D. y Pérez González, Y. (2017). De la arquitectura de información a la experiencia de usuario: su interrelación en el desarrollo de *software* de la Universidad de las Ciencias Informáticas. *E-Ciencias de la Información*, 7(1), 155-176. Disponible en: <https://doi.org/10.15517/eci.v7i1.24317>
- Sánchez, A. (2014). la experiencia de usuario (experiencia de usuario) y los productos digitales. *Espacio I+D Innovación más Desarrollo*, 3(4), 161-169. Disponible en: http://www.espacioimasd.unach.mx/suplemento/espacioimasd_vol3_no4.pdf
- Sequero Ros, C. (2019). Diseño y desarrollo de una metodología de evaluación de la experiencia de usuario. Trabajo de Fin de Grado. Ingeniería Multimedia, Universidad de Alicante. Disponible en: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/88488/1/Diseño_y_de

sarrollo_de_una_metodologia_de_evaluacion_del_U_SAQUERO_ ROS_CLARA.pdf

- Sotelo Flores, D., Lazarte Aguirre, L., Llontop Castillo, M. y Mas Vives, O. (2021). La experiencia de usuario como factor fundamental para el diseño de plataformas digitales de compra online. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 12, 437-457. Disponible en: <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/download/5204/4717/16442>
- Trujillo Suárez, M., Aguilar, J. y Neira, C. (2016). Los métodos más característicos del diseño centrado en el usuario, DCU, adaptados para el desarrollo de productos materiales. *Iconofacto*, 12(19). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18566/iconofact.v12.n19.a09>
- Vargas Díaz, R. (2020). Estrategias para mejorar la experiencia del cliente de un banco en contexto digital. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle>

LA ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO Y FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS DE EDUCACIÓN FINANCIERA

*Lourdes Aintzane Delgado Corrons, Mercedes López Marrero
y Jorge Aquilino González García*

Palabras clave: educación financiera, estrategias de educación financiera, retos de implementación.

Este capítulo tiene como objetivo contribuir al análisis sobre los factores que obstaculizan la implementación exitosa de las estrategias nacionales de educación financiera con énfasis en los estudios publicados por organismos internacionales.

Una estrategia nacional puede establecerse como un instrumento eficaz para trazar un camino claro y coordinado hacia la mejora de la inclusión y la educación financiera, ya que permite definir objetivos comunes, identificar retos y oportunidades relevantes para el logro de estos, y delinear un conjunto prioritario de acciones para llevar a cabo. Cuando son diseñadas e implementadas de forma adecuada, las herramientas contenidas en las estrategias nacionales tienen el potencial de proporcionar a las autoridades y partes interesadas, orientaciones prácticas sobre el desarrollo y la puesta en marcha de acciones específicas en pro de los objetivos acordados. Un proceso efectivo de desarrollo e implementación de las estrategias nacionales implica y requiere la aceptación e inclusión de una gran cantidad de actores, sigue un enfoque estructurado y se basa en un sólido trabajo de recolección de datos de diagnóstico (Banco Mundial, 2018; AFI, 2018).

Identificar los retos y riesgos asociados a las implementaciones puede ayudar a que los pasos próximos de las estrategias nacionales

de educación financiera de Cuba se realicen tomando en consideración las buenas prácticas y siguiendo los consejos de los autores de las investigaciones que se revisaron. El propósito también incluye identificar factores que inciden en avanzar más rápido en los objetivos y lograr un mayor impacto en los esfuerzos. Así, identificar y ayudar a llenar los vacíos en los enfoques (especialmente los que tienen falta de dirección estratégica) y permitir a las partes interesadas evitar esfuerzos desperdiciados de iniciativas bien intencionadas, pero mal orientadas en términos de capacidad y compromiso (ASBA-DSIK, 2020).

Los resultados encontrados facilitan la reflexión sobre los factores que obstaculizan la implementación exitosa de las estrategias nacionales de educación financiera. En otro orden, contextualizar las estrategias nacionales y su relevancia, promover la integración gradual y efectiva de colaboraciones multisectoriales en la implementación de tales iniciativas, así como establecer un marco teórico que permita un diálogo más amplio sobre los desafíos de las políticas públicas aplicadas en este campo y el rol de las directrices internacionales en ellas (OCDE/CAF, 2020).

En la actualidad, en el mundo existen estudios que profundizan en la educación financiera, aspecto que denota la importancia que toma esta materia en la agenda de los países y el análisis que requiere para lograr mayor efectividad. Existen, igualmente, abundantes estudios experimentales sobre los comportamientos financieros, brechas de género, manejos de las finanzas personales, efectividad de políticas públicas realizados en países de todos los continentes (Mendolia y Siminsky, 2017; Roa y Correa, 2017; Roa y Rodríguez, 2017; Cardona *et al.*, 2018; Roa y Mejías, 2018; Roa y Vergara, 2018; Kaiser y Lusardi, 2021; Fenella y Bidet, 2020; Rodríguez y Pérez, 2020; Duarte y Marín (2020); Olivares *et al.*, 2021; Grohmann, 2021; Mungaray y González, 2021; Kaiser y Menkhoff, 2022). Se han incrementado los estudios en la ciencia el comportamiento de manera general y específica en la incidencia en la efectividad de las iniciativas de educación financiera (Capilla *et al.*, 2020; Tiberti y Massa, 2022).

En América Latina el acceso a productos y servicios financieros ha tenido avances muy importantes. No obstante, el uso de estos es limitado como consecuencia del bajo grado de educación financiera de la población y las políticas neoliberales, entre otros factores. Por su

lado, la globalización y los avances tecnológicos de los últimos años, han traído consigo una serie de modificaciones en los patrones de intercambio social y económico que se han hecho más complejos, aumentando la necesidad de mejorar los conocimientos de los individuos (Roa y Mejía, 2018).

3.1. Metodología

En este estudio se ha realizado una selección bibliográfica con características peculiares, debido a que la mayoría de la información que aporta valor práctico a la investigación se encuentra dispersa, fueron de mayor utilidad, fundamentalmente, las publicaciones de organismos globales que aplican encuestas como método. Incluso, la de una aplicación práctica de una región determinada, en un país. Se organiza haciendo una sistematización tradicional, donde se escogen publicaciones de los últimos seis años, que comprende el periodo de 2017 a 2022. Además, se realiza una clasificación que agrupa tres tipos de fuentes: artículos en revistas científicas, documentación de eventos especializados en el tema y publicaciones digitales de organismos globales. Las búsquedas se realizaron en: Redalyc, Scopus y Elsevier. Se utilizó el buscador Google Scholar por el que se ha accedió a varias fuentes de información. Se revisaron 117 artículos y documentos. Se realizó un descarte por duplicidad. Se eliminaron las publicaciones anteriores a 2015. Se obtuvieron 39 documentos de estos el 44 % artículos científicos.

Se utilizó como técnica de apoyo a la investigación, el grupo focal para completar una matriz DAFO con el objetivo de identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene que enfrentar el grupo de trabajo para la estrategia nacional de educación financiera en Cuba. Se hicieron dos consultas grupales: la primera presencial con cinco especialistas de experiencia de la dirección de macroeconomía del Banco Central de Cuba y la segunda virtual donde participaron seis expertos (uno de la academia, dos de la superintendencia, dos del Banco Central y uno del Banco Popular de Ahorro); se elaboró el documento final conclusivo del ejercicio. El ejercicio no es un fin en sí sino un medio para organizar la opinión de expertos y obtener los principales problemas en la implementación de las estrategias nacionales de educación financiera.

3.2. Retos de Implementación

A partir de la revisión de documentos especializados en inclusión y educación financiera, se identifican cuáles de los retos reconocidos en otras implementaciones pueden encontrarse en Cuba y de esa manera, realizar propuestas de cómo mitigarlos. El tema no está abordado en los artículos científicos consultados de manera directa y sí están en los informes y resultados de investigaciones científicas de organismos regionales y globales, que han resultado el principal insumo del análisis en Cuba.

Los datos sobre implementación son pocos y diversos, y se relacionan principalmente con la formulación de estrategias nacionales. Se dispone, además, de muy poca información sobre los procesos específicos de monitoreo y evaluación del progreso de las estrategias nacionales (OCDE/CAF, 2020).

En las últimas décadas se ha despertado un marcado interés por dos fenómenos de especial importancia para las economías en desarrollo: la inclusión y la educación financiera. Su creciente importancia se origina, en gran medida, en la aparición de una serie de estudios macroeconómicos que han mostrado cómo la inclusión financiera se relaciona de forma positiva con la estabilidad financiera, el crecimiento económico, la equidad y la reducción de la pobreza (Roa, 2018). A su vez se ha reconocido la educación financiera como un pilar de la Inclusión financiera. Es por esto que los Estados construyen estrategias para elevar los conocimientos financieros de sus habitantes y contribuir al bienestar financiero (AFI, 2021b).

Con el objetivo de tener una estrategia nacional de educación financiera de calidad en Cuba se siguen principios y buenas prácticas internacionales que constituyen una guía para la confección de las estrategias nacionales de educación financiera; el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos han establecido directrices y principios para el diseño y puesta en marcha de las estrategias de educación financiera. Estos principios sirven como guía a los diferentes países para sus estrategias nacionales, desde cómo realizar la recolección de datos, hasta el monitoreo y evaluación de la estrategia. Como no todos los países poseen las mismas condiciones sociales, políticas y económicas, estas guías admiten ajustes a los

planteamientos y cierto grado de flexibilidad (Banco Mundial, 2018; OECD, 2012).

Se han tomado los criterios de documentos legales de organismos internacionales, criterio de expertos y elementos resultantes de encuestas aplicadas en la región, como, por ejemplo:

- Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América Latina y el Caribe: retos de implementación (OCDE/CAF, 2020). Este estudio recopila y analiza los retos más significativos encontrados en la implementación de estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en un grupo de países de América Latina y el Caribe, al mismo tiempo que introduce experiencias de aprendizaje y casos de éxito en este proceso. La encuesta, iniciativa pionera en la región, fue respondida por 11 instituciones de siete países: Brasil, Colombia, Guatemala, México, Paraguay, Perú y República Dominicana.
- La educación financiera y su relación con la regulación y la supervisión bancarias. Consideraciones para el diseño de programas y políticas de educación financiera (ASBA/Sparkassenstiftung, 2021). El análisis incluido en este reporte se basa en la información provista por miembros de ASBA. La información fue recolectada a través de la “Herramienta de medición del involucramiento de autoridades de regulación y supervisión en educación financiera”, diseñada con el objetivo de evaluar el grado de involucramiento de las autoridades en materia de educación financiera. La herramienta fue aplicada en 23 instituciones de 21 países: Bahamas, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España², Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam y Uruguay.
- Recomendación del Consejo sobre Alfabetización Financiera (OCDE, 2020). La Recomendación se implementó inicialmente en la Red Internacional de Educación Financiera durante 2017 y 2018. La Red Internacional de Educación Financiera es una red de más de 280 instituciones públicas con experiencia en alfabetización financiera en más de 130 países y economías miembros y no miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, establecida en 2008 para aprovechar y abarcar la experiencia y los conocimientos de las economías desarrolladas y emergentes en materia de alfabetización financiera.

- *Financial Education Programs Monitoring and Evaluation Toolkit* (AFI, 2021). Aporta elementos prácticos de cómo la evaluación, seguimiento y monitoreo aportan de manera estratégica y práctica a los objetivos de las estrategias nacionales de educación financiera.
- *National Financial Education Strategies Toolkit* (AFI, 2021a). Este documento es una caja de herramientas aplicable a las estrategias nacionales de educación financiera: implementación y factores clave para el éxito. Participaron doce países de América Latina y de otras regiones, para aportar insumos en el desarrollo del documento.
- Informes regionales I y II (Felaban, 2017 y 2018), elaborados por el Comité Latinoamericano de Educación e Inclusión Financiera, de Federación Latinoamericana de Bancos, y que se han establecido como reportes periódicos de la información en los congresos de esta organización sobre inclusión y educación financieras; se ofrece una mirada regional de las diversas iniciativas de educación financieras que desarrollan las entidades que participan. A partir de la información registrada por 74 entidades de 13 países, se hace una primera aproximación a la diversidad, los aportes, las limitaciones y oportunidades en las iniciativas reportadas.

En cuanto a los principales retos que las instituciones enfrentan al ejecutar programas de educación financiera, estas refieren la insuficiencia de recursos para el desarrollo de los programas, la dificultad para transformar la educación financiera en comportamientos financieros deseables, la discrepancia entre el diagnóstico de educación financiera de la población y el nivel real, los bajos niveles de inclusión financiera de la población, el limitado acceso a internet y a nuevas tecnologías y, en general, el bajo uso de productos digitales, el desconocimiento y la desconfianza de la población frente a la inclusión financiera, la dificultad para realizar el seguimiento y la evaluación de los programas, el poco interés de la población objetivo, la dificultad para llegar a poblaciones particulares (personas en zonas apartadas, con discapacidad, entre otras) y la escasez de herramientas digitales y propuestas de educación financiera digitales disponibles. Durante las entrevistas a profundidad se destacaron los problemas de conectividad, la logística, la distancia entre regiones y la capacidad de relacionamiento comunicativo con algunas de las poblaciones objetivo como los obstáculos de la inclusión financiera para la implementación de programas de educación financiera.

En la implementación se destaca la falta de coordinación entre las entidades estatales, en especial las financieras y educativas, así como el poco respaldo de estas entidades a la inclusión financiera para lograr sinergias que den mayor alcance a los programas de educación financiera. Inexistencia de un plan nacional que dé lineamientos a las instituciones, la difícil situación económica de los públicos objetivo y no abordar la educación financiera desde la infancia, son otros elementos identificados. La ausencia de datos para identificar las necesidades del público objetivo y la escasa normativa que promueva el desarrollo de planes de educación financiera en el sector financiero, completan los resultados obtenidos en esta revisión.

En la encuesta de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Banco de Desarrollo de América Latina realizada en 2020 se identifican algunos retos para la implementación y construcción de capacidades:

- La perspectiva de continuidad de la implementación.
- Innovación en los canales de entrega.
- De qué manera transformar conocimientos en comportamientos financieros sanos.

Otros riesgos a enfrentar en la elaboración de las estrategias nacionales de educación financiera, de los diagnósticos asociados son la existencia de brechas de género en las encuestas de capacidades financieras.

En el Seminario de educación financiera: impacto y lecciones para generar cambio cultural en Colombia. María José Roa, investigadora del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericano, destacó que hay una variedad de elementos psicológicos que pueden ser relevantes en la toma de decisiones económicas y financieras, y que afectan el rol que cumple la información. Según el estudio, algunos de los principales elementos psicológicos que intervienen en la toma de decisiones financieras son los excesos de confianza, la capacidad cognitiva limitada, la influencia del contexto en el que se desenvuelve el individuo, así como también que se responde mejor a la información que es más atractiva visualmente, entre otros. De esta manera, la relación entre los trabajos empíricos y teóricos sobre el efecto causal entre la educación financiera y la buena toma de decisiones financieras pone en duda que las personas mejor informadas adopten mejores decisiones,

sin embargo, sí se llega a varios consensos que apuntan a la economía del comportamiento, teoría que señala que el comportamiento financiero de las personas depende más de los rasgos psicológicos que de la información que poseen de los productos y de cómo deciden utilizarlos.

En la XI Conferencia sobre educación e inclusión financiera para América Latina y el Caribe, desarrollada en México en 2019, varios investigadores expusieron el impacto del comportamiento en los resultados de los programas de educación financiera. Como existen sesgos en el comportamiento humano que inciden en la efectividad de la educación financiera como la procrastinación, el incumplimiento de normas sociales, la aversión a pérdidas, entre otras. Se habla, además, de la importancia del uso del lenguaje claro, toda vez que se ha demostrado que no importa el nivel de escolaridad, todas las personas prefieren mensajes cortos y visuales.

La implementación de las estrategias nacionales de educación financiera en Cuba no está ajena a la incidencia de estas tendencias sociopsicológicas, por lo que, como parte de los retos a afrontar, se esboza un estudio diagnóstico sobre cómo se manifiestan los sesgos cognitivos en el comportamiento financiero de los diferentes grupos etarios, de géneros y escolaridad, así como las principales acciones que pueden realizarse para atenuar este tipo de conducta.

Las entidades financieras tienen un doble desafío: por un lado, contribuir al desarrollo de planes, políticas o estrategias nacionales que lleven la educación financiera a todos los ámbitos y, por otro lado, también tienen el desafío de generar iniciativas de educación financiera intrínsecamente asociadas a la naturaleza del negocio financiero: las que generan confianza y experiencias positivas, que permiten tomar decisiones informadas, que acompañan los procesos de modernización y ponen énfasis en la calidad (Felaban/CLEIF, 2018).

3.3. Análisis para Cuba

Se diseñó un ejercicio virtual donde se preparó un guion para convocar a expertos y determinar sus criterios sobre los posibles riesgos en Cuba, cuáles condiciones impulsan a la estrategia nacional de educación financiera y cuáles pueden constituir barreras. Para esto se envió un documento explicativo, los principales documentos regionales

con hallazgos en la materia y los acápite a valorar. El resultado aportó la confección de una matriz DAFO con los siguientes elementos:

- **Debilidades:**
 - Baja inclusión financiera.
 - Inexistencia de una estructura central de coordinación dedicada por entero a la estrategia nacional de educación financiera.
 - Limitaciones de recursos financieros.}
 - Insuficiente experiencia de los encargados de conducir la estrategia nacional de educación financiera en implementación y evaluación de programas de educación financiera.
 - Insuficiente percepción del alcance e impacto de la estrategia nacional de educación financiera.
 - No tomar en cuenta aspectos del comportamiento humano al ejecutar las acciones.
 - No se considera la educación financiera ante cambios de cada producto y servicio que va saliendo.
 - Insuficiente desarrollo de plataformas tecnológicas para la educación financiera.
 - Ausencia de metodologías, procedimientos e indicadores de monitoreo, impacto, evaluación, calidad y seguimiento para las acciones estratégicas de educación financiera que se implementen.
 - No considerarse la estrategia como una tarea priorizada por parte de los directivos de algunos organismos que participan en su diseño e implementación.
 - Falta de cohesión entre las acciones de educación financiera que se acometen por las diferentes entidades.
 - Desconocimiento y escasa concientización del objetivo y utilidad de la estrategia por parte de sus potenciales beneficiarios.
 - Amplio espectro de aplicación de la estrategia nacional de educación financiera.
 - Ausencia de una campaña de comunicación y divulgación para la estrategia nacional de educación financiera.
 - La existencia de normativas, estilos de trabajo e incentivos que limitan el acceso al crédito y su papel en la economía.
- **Amenazas:**
 - Malas prácticas financieras opuestas a la bancarización. Infraestructura tecnológica limitada por dificultades de acceso a tecnologías de punta.

- Fraudes vinculados con el uso de aplicaciones y canales de pago.
- Desconocimiento de las personas de cómo proteger sus cuentas ante fraudes cibernéticos nuevos.
- No coordinar o alinear los censos poblacionales (encuesta hogares) a nivel nacional para incluir temas de inclusión financiera y educación financiera.
- Ausencia de presupuesto, así como de estructuras y mecanismos de financiamiento para la implementación de la una inclusión financiera.
- Una parte de los actores económicos de la sociedad no identifican y concientizan la necesidad de la educación financiera.
- Incertidumbre financiera por alza del coste de la economía doméstica.
- Incredulidad y desmotivación ante cuestiones monetario-financieras.
- Poca confianza en la propuesta de fórmulas de bienestar financiero.
- Los desequilibrios macroeconómicos, la dolarización y la informalización de la economía, que afecta profundamente los incentivos para la bancarización, la inclusión y la educación financiera.
- Fortalezas:
 - Diseñada la estrategia nacional de educación financiera con participación de diferentes organismos y entidades que permiten aumentar el alcance de las acciones.
 - Tradición y aceptación de la banca cubana.
 - Avances en trabajos académicos nacionales.
 - Existencia de una escuela ramal en el sistema bancario y financiero.
 - Voluntad institucional de los participantes para ejecutar los compromisos que tienen ante la estrategia nacional de educación financiera.
 - Vínculo de los medios de comunicación del sistema bancario nacional con el entorno.
 - Autonomía del Banco Central de Cuba para avanzar en el proyecto.
 - Facultad del Banco Central de Cuba para promover la educación financiera a nivel nacional, establecida en el Decreto Ley 361 del

- 2018 y su autoridad como coordinador nacional de la estrategia nacional de educación financiera.
- Facilidad del sistema bancario para conectar lo antes posible con la población para capacitarla en la mejor manera de protegerse ante situaciones excepcionales.
- Oportunidades:
 - La educación financiera está insertada como resultado del proyecto: “Fortalecimiento del impacto social de la banca en Cuba” que forma parte del Programa Nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente para el periodo 2021-2025 “De las ciencias sociales y las humanidades”.
 - Desafíos ante la estrategia de desarrollo de la sociedad cubana, aprobado por la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente con fecha 22 de junio de 2020, en virtud de la Resolución 185 de 2020.
 - Existencia del proyecto: “Inclusión, educación financiera y desarrollo del sistema de pagos”, en uno de los ejes estratégicos del Plan de Nacional de Desarrollo 2030 (PNDES 2030), el Banco Central de Cuba tiene la tarea de conducir el programa Sistema Financiero dentro del macroprograma Institucionalidad y Macroeconomía.
 - Relaciones de cooperación nacional e internacional.
 - Acceso a los avances académicos, científicos y tecnológicos en la materia.
 - Reconocimiento de la sociedad al sistema bancario nacional en cuanto a legalidad y dominio de la actividad financiera nacional.
 - Existencia de un sistema de educación gratuito y público a todos los niveles, como un canal idóneo para la educación financiera.
 - Facilidades del entorno para servicios educativos e investigativos.
 - Voluntad del país para aplicar ciencia, tecnología e innovación en la gestión de las instituciones.
 - Interacción con la prensa para sensibilización de la estrategia nacional de educación financiera.
 - Estrategias nacionales de educación financiera diseñada con varios organismos e instituciones dinamizadoras que establecieron sus compromisos para la educación financiera.

- Existencia de estudios relacionados con la ciencia del comportamiento para analizar los sesgos que se presentan en los individuos y cuánto impactan en las iniciativas de educación financiera.

A partir del análisis se puede determinar que existen factores clave para el éxito.

Establecimiento de mecanismos de gobernanza y coordinación

Estos mecanismos de gobernanza están determinados por los contextos en los que se desarrollan y para su implementación pueden utilizarse diferentes mecanismos de coordinación. El objetivo debe ser siempre generar estructuras relativamente formales que perduren durante el periodo de implementación (Banco Mundial, 2018). Por lo tanto, analizar más profundamente el elemento de gobernanza de las estrategias nacionales de educación e inclusión financiera de América Latina permite comprender sus efectos sobre la implementación y su capacidad de avance en la región.

Comunicación

La comunicación y difusión de las estrategias nacionales es esencial. Una comunicación limitada sobre los objetivos y alcance de la estrategia puede tener efectos negativos en la misma. Por lo tanto, una comunicación clara y efectiva debe ser una prioridad en la implementación de estrategias nacionales, y requiere una visión de comunicación definida tanto para los actores y partes interesadas involucradas en la estrategia, como para el público en general. Contar con estos dos enfoques es de particular importancia debido a la relativa novedad de estos temas en los contextos nacionales, por lo que es importante que no solo la estrategia, sino también sus objetivos, conceptos asociados y logros sean ampliamente difundidos de forma constante y clara (OCDE/CAF, 2020).

Priorización y tratamiento de poblaciones objetivo

La priorización de poblaciones objetivo es fundamental si se tiene en cuenta que cada segmento poblacional presenta necesidades dife-

rentes, por lo que los programas deben diseñarse de manera tal que puedan responder a estas necesidades heterogéneas de los distintos tipos de población. No hacer solo énfasis en programas dirigidos a la población escolar con el objetivo estratégico de lograr generaciones futuras preparadas sino también es importante dirigir estratégicamente acciones y estudios hacia poblaciones específicas de acuerdo con los retos de cada país, como son los adultos mayores o el público en general.

Diseño innovador de las actividades de educación financiera

Las actividades educativas deben ser atractivas, funcionales, centradas en las demandas reales de los beneficiarios. El Banco Central del Uruguay diseña y ejecuta los programas de educación financiera y manifiesta que es clave crear contenidos que sean desafiantes y atractivos para los estudiantes para que, de esta manera, promuevan un aprendizaje significativo. Desarrollar formas innovadoras de acceder a determinados públicos, a través de canales de entrega de los programas de educación financiera e inclusión financiera que sean efectivos, generen impacto a través de cambios de comportamiento de los usuarios y que, a su vez, puedan ampliar el alcance de los programas para llegar a un mayor número de beneficiarios a un menor costo. Es este el caso, del creciente uso de instrumentos digitales para fomentar las capacidades financieras (OECD, 2018).

Participación activa y compromiso de las superintendencias

La educación financiera se ha constituido como una herramienta de política pública que ha atraído el interés de diferentes actores y en la que las autoridades de regulación y supervisión han desempeñado un rol fundamental (Roa *et al.*, 2014). Este rol se ha determinado a partir de que estas instituciones reconocieron la importancia de educación financiera para la consecución de sus objetivos, por lo que se describe cómo los entes de supervisión y regulación son los segundos más grandes promotores de la educación financiera del sector público en sus países (Roa *et al.*, 2014). De acuerdo con la información recabada

a través de la herramienta ASBA/Sparkassenstiftung, 2021, la mayoría de las autoridades de regulación y supervisión (14) se han involucrado en iniciativas de educación financiera por 10 años o más. Esto resalta el rol que han ostentado en temas estrechamente relacionados, como la educación económica, en el caso de los bancos centrales, y protección a la persona consumidora, para otras autoridades de regulación y supervisión. Asimismo, las autoridades de regulación y supervisión han desempeñado y continúan desempeñando un rol fundamental en las estrategias nacionales de educación financiera. De las autoridades de regulación y supervisión que participaron en el estudio, 16 reportan altos niveles de compromiso de sus líderes en lo que se refiere a las acciones de educación financiera. Las que reportan niveles elusivos o emergentes de liderazgo institucional son, a su vez, las que tienen bajos niveles totales de involucramiento en educación financiera.

Las autoridades de regulación y supervisión también desempeñan un rol preponderante en la promoción de iniciativas de educación financiera dirigidas al público en general, pues esto es parte fundamental de su trabajo. Así 15 de las 23 autoridades de regulación y supervisión indican que se involucran de un modo u otro en actividades relacionadas a la difusión de los objetivos de educación financiera, ya sea institucionales o nacionales, y seis de ellas lo hacen con un carácter sustentable, es decir, es frecuente que sean las instituciones quienes coordinen este tipo de actividades.

En un estudio en el que se examinaron las estructuras de gobernanzas de las estrategias nacionales de educación financiera en la región, arrojó que la participación de las autoridades de regulación y supervisión en comités o plataformas nacionales es crucial en la implementación de estas políticas (OCDE/CAF, 2020).

Monitoreo y evaluación de los programas

Los mecanismos de monitoreo y evaluación de los programas son elementos clave para dar seguimiento a los objetivos establecidos, así como definir la evolución a futuro de los programas con base en el cumplimiento o no de las metas y las lecciones aprendidas. Es importante definir indicadores para poder medir adecuadamente la ejecución de las tareas. Lo que permite tener un sistema de monitoreo y evaluación es detectar oportunidades de mejora, mejorar procesos y hacer pro-

puestas, identificar proyectos, acciones a tomar, necesidades, avances y plantear nuevas planificaciones. Cuando el grado de avance y madurez lo permita deben desarrollarse evaluaciones de impacto.

Se presentan consejos específicos para mejorar las acciones de educación financiera establecidos por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Banco de Desarrollo de América Latina, 2020; ASBA-SPK, 2021 y otros autores:

- Con respecto al liderazgo y la coordinación:
 - Identificar un coordinador nacional o un secretario técnico de tal naturaleza que permita proteger la implementación de estas estrategias.
 - Identificar mandatos explícitos para las instituciones o autoridades participantes en las distintas áreas de las estrategias.
- “[...] cuando el líder valora como prioridad los esfuerzos de educación financiera [...] de la institución, los objetivos de dichas iniciativas adquieren claridad, la asignación de recursos para dichos objetivos se facilita y el compromiso a nivel institucional aumenta” (OCDE/CAF, 2020:39).
- En el estudio de ASBA y SPK, 2021 se plantea que debe crearse conciencia sobre el modo en que actores clave contribuyen a cimentar los esfuerzos de educación financiera. De igual forma, explican que el nivel de involucramiento se puede dar en tres niveles: el compromiso personal con la educación financiera por convicción, el compromiso institucional del funcionario o la funcionaria con la educación financiera y el mandato institucional de educación financiera. La presencia de estos tres niveles es fundamental para la consolidación de la educación financiera a nivel institucional.
- Con respecto a la participación en los comités nacionales:
 - Involucrar a todas las autoridades públicas relevantes, más allá de las autoridades de supervisión y regulación, teniendo en cuenta la experiencia de los interesados en el campo de la educación e inclusión financiera y con el conocimiento de audiencias específicas.
 - Prestar especial atención a la inclusión de las autoridades públicas que son las principales responsables de la implementación de las políticas públicas y sociales. Esto es relevante, en particu-

lar, cuando las estrategias estén enmarcadas en políticas de más alto nivel.

- Establecer al interior de las instituciones participantes de la estrategia el compromiso de cada una de estas con la estrategia nacional. Estos a su vez pueden estar acompañados de herramientas de seguimiento institucional que permitan presentar a los directivos y líderes de forma clara la vinculación entre inversión, oportunidades y logros de la participación de esas instituciones en la estrategia nacional.
- En el estudio ASBA-SPK, 2021 se recomienda que las autoridades de regulación y supervisión tengan un papel más activo y participativo en el fomento a los programas de educación financiera desarrollados por las instituciones financieras y bancarias. En este sentido, se recomienda, en primer lugar, que las autoridades de regulación y supervisión fortalezcan su institucionalidad en educación financiera. En segundo lugar, se ofrecen recomendaciones a las autoridades de regulación y supervisión en su rol como proveedoras directas de educación financiera y de la protección a la persona consumidora financiera. En tercer lugar, se presentan recomendaciones para las autoridades de regulación y supervisión como promotoras de la educación financiera de las instituciones financieras y bancarias de su país. Por último, se sugiere que adquieran el rol de mediadoras de las relaciones entre las instituciones bancarias y financieras y los actores relevantes para el desarrollo de iniciativas de educación financiera, generando redes que potencialicen el trabajo entre ellos. Así mismo se plantea que las autoridades de regulación y supervisión sean proveedoras de lineamientos que faciliten la labor de educación financiera en las entidades del sector bancario y financiero, lo cual, a su vez, les posibilite recabar información de calidad.
- Respecto al comportamiento financiero:
 - La formación de competencias financieras no se restringe al conocimiento y comprensión de los productos y servicios disponibles, incluso no se puede enmarcar en la mera capacidad de saber tomar decisiones apropiadas. Está demostrado que el ser humano, al enfrentarse a un importante número de eventos,

no siempre es capaz de discernir, de forma totalmente racional, cuál es la respuesta más adecuada. La abrumadora cantidad de información que se necesita procesar, conduce el razonamiento por atajos preconcebidos, a los que se le denomina *heurísticos*, los que simplifican el proceso de toma de decisiones.

A partir de esta premisa, el diseño y la proyección de la estrategias nacionales de educación financiera debe concebir un enfoque conductual, como modelo de cualquier estrategia trazada dentro de los marcos de la educación financiera permite simplificar el proceso de incorporación de un grupo de actitudes financieras, sobre la base de los conocimientos y habilidades incorporados.

- Existe un grupo de disciplinas científicas que se encargan del estudio de la conducta humana (psicología, psiquiatría, sociología, antropología y pedagogía), que asumen como característica distintiva la propuesta de soluciones efectivas a los problemas del comportamiento. Aunque los inicios del estudio del comportamiento humano en la rama económica ya se pueden encontrar en la teoría neoclásica que incorpora Adam Smith en su trabajo “The Theory of Moral Sentiments”, a inicios del siglo XXI se realizan una serie de experimentos dirigidos a medir la capacidad y reacción de las personas ante decisiones económico-financieras, lo que revolucionó los enfoques académicos de esta temática y condujo al surgimiento de una disciplina denominada *economía del comportamiento* o *finanzas del comportamiento*.
- La economía del comportamiento se encarga de la investigación científica en las tendencias cognitivas y emocionales humanas y sociales para una mejor comprensión de la toma de decisiones financieras y económicas. Es el estudio de cómo los factores psicológicos, sociales o cognitivos afectan las decisiones económicas de los individuos. Según el criterio de algunos estudiosos, es la ciencia de la toma de decisiones.
- A decir de Richard Thaler, uno de los pioneros de esta disciplina: “La economía del comportamiento combina la economía con la psicología, para estudiar lo que ocurre en los mercados y analizar el comportamiento de las personas, sus limitaciones y los problemas derivados de estas limitaciones” (Thaler, 1992).

- A partir del acelerado desarrollo de estas concepciones, las instituciones financieras han incorporado los diferentes enfoques en el análisis de sus estudios de mercado, diseño de sus productos y procedimientos establecidos. Algunas instituciones financieras, en especial bancos, han desarrollado aplicaciones para fomentar las capacidades financieras de los usuarios y promover comportamientos financieros saludables. Estas aplicaciones o *robot advice* están basadas en su gran parte en los *nudges* de la economía del comportamiento (Di Giannatale y Roa, 2019; Karlan *et al.*, 2016a y 2016b), e incluyen recordatorios, consejos sencillos, opciones por defecto entre otros, que promueven el ahorro y evitan el sobreendeudamiento.

La incorporación de algunos aportes de la economía del comportamiento en la implementación de la estrategia nacional de educación financiera, debe partir del reconocimiento y la aplicación de los cuatro principios básicos que se reconocen por esta:

- Hacerlo simple: utilización del poder de las opciones predeterminadas/reducir el esfuerzo requerido para adoptar un servicio/simplificar los mensajes.
- Hacerlo atractivo: atraer la atención del cliente potencial/diseñar recompensas o sanciones para maximizar los esfuerzos.
- Hacerlo social: mostrar que otras personas se comportan de esa forma/usar el poder de los medios de difusión y las redes sociales/facilitar el compromiso entre las personas.
- Hacerlo a tiempo: contactar a las personas cuando es más probable que sean receptivas/considerar los costos y beneficios inmediatos/ayudar a las personas a planear sus respuestas a ciertos eventos.

A partir de esto se deben analizar los diferentes conceptos clave descritos por los estudiosos de la conducta (los efectos, los heurísticos, así como los sesgos identificados), que inciden en el comportamiento de los consumidores de productos y servicios financieros. Entre los más difundidos en la literatura se encuentran:

- Aversión a las pérdidas: una pérdida duele más que el placer de una ganancia. Es preferible no perder una suma X de dinero que ganar esa misma suma.

- **Contabilidad mental:** se trata al dinero dependiendo del origen y el uso previsto. Si el dinero es parte del salario y está destinado a los gastos corrientes, se valora más que si fue un obsequio no previsto y puede ser gastado en algún deseo.
- **Descuento hiperbólico (temporal):** tendemos a valorar más las ganancias presentes que las ganancias a futuro, lo que nos hace subvalorar estas últimas. Necesidad de gratificación inmediata.
- **Efecto aureola:** la evaluación predominante de una persona u objeto suele influenciar la percepción de otros atributos de estos que no se encuentren directamente relacionados con esta (amable/bondadosa/attractiva).
- **Efecto de compensación:** ocurre cuando se autopermite realizar algo “no correcto”, justo después de realizar algo positivo, a manera de compensación.
- **Efecto de dotación:** cuando se sobrevalora un bien personal, independientemente de su valor real, solo por el hecho de poseerlo. Las personas son reacias a deshacerse de un bien, a pesar de poder recibir una compensación superior a cambio.
- **Efecto de replanteo:** las decisiones de las personas pueden plantearse de tal forma que resalte los aspectos negativos o positivos de una misma decisión, modificándola de acuerdo con el lado seleccionado.
- **Efecto IKEA:** mientras mayor sea el esfuerzo realizado para lograr un resultado, mayor será la valoración que se tenga del mismo y, en consecuencia, su apego a él.
- **Efecto manada:** cuando las personas tienden a imitar lo que los demás están haciendo, en vez de guiarse por su propio juicio y tomar decisiones independientes sobre la base de la información disponible.
- **Efecto señuelo:** las personas, al elegir algo, su decisión suele ser tomada sobre la base de las opciones que se encuentran disponibles, no sobre la base de todo el abanico de posibilidades, lo que implica que eligen, no lo que más les conviene, sino lo que más les conviene de lo que se encuentra disponible. Mecanismo de persuasión del inconsciente.
- **Efecto de impresión:** consiste en poner a las personas en una situación o acción que los expone a cierto estímulo, mediante imágenes,

palabras o sonidos, persiguiendo el objetivo de lograr la modificación del comportamiento de estas o de sus acciones subsecuentes, mediante la primera impresión.

- Opción predefinida (*Default*): opciones preestablecidas que se activan cuando la persona encargada de tomar una decisión es incapaz de hacerlo correctamente o decide no tomar ninguna.
- Regla del punto máximo: lo que una persona considera como memorias de experiencias pasadas no son precisamente un recuento exacto de esas experiencias, sino el producto de un promedio entre el nivel máximo de placer o dolor experimentado en la experiencia y el placer o dolor experimentado al final de estas.
- Heurístico de afectión: decisiones fundamentadas en los sentimientos (emociones). Suelen ser rápidas, automáticas y, generalmente, previa a un juicio reflexivo, al no poseer tiempo e información suficiente para tomar la decisión.
- Heurístico de anclaje: la muestra de cierto número o valor influye en la toma de decisiones, fabricando un juicio relacionado con el objeto de referencia.
- Heurístico de disponibilidad: ocurre cuando las personas se crean juicios sobre las probabilidades de que suceda un determinado evento, basados en qué tan fácil resulta encontrar en la mente un recuerdo o experiencia.
- Heurístico de representatividad: estima la probabilidad de un evento *B* dado otro evento *A*, basándose en el grado en que *A* es representativo de *B*, es decir, en la semejanza de *A* con el estereotipo de *B*. Permite, a partir de lo que ya se conoce sobre *A*, inferir sobre el suceso *B*.
- Sesgo de confirmación: ocurre cuando las personas buscan o evalúan información de tal forma, en que esta búsqueda o evaluación arroja resultados que se ajustan a su forma de pensar, sus preferencias o sus prejuicios.
- Sesgo de diversificación: ocurre cuando las personas enfrentan una gran variedad de opciones a elegir simultáneamente. Como resultado la toma de decisiones puede ser frustrante o simplemente se elige lo que encuentran más familiar.
- Sesgo de aversión a pérdidas: se manifiesta en el comportamiento de las personas a rechazar la pérdida de lo que ya posee o realizar

cualquier acción que lo ponga en riesgos, aun cuando reporte posibles ganancias personales.

- **Sesgo de optimismo:** tendencia a tratar desigualmente los posibles resultados en base a las expectativas. Se tiende a sobreestimar las posibilidades de que los eventos positivos sucedan y subestimar los negativos.
- **Sesgo de exceso de confianza:** sucede cuando las personas tienen una excesiva confianza en sus propias habilidades para realizar una cierta acción, de una mejor manera de la que realmente son capaces. Sobreestima de la capacidad de alcanzar metas.
- **Sesgo del presente:** tendencia de las personas a dar más importancia a la recompensa inmediata que al bienestar a largo plazo. Predisposición hacia el presente y desapego emocional con nuestro yo-futuro. “Brecha entre intención y acción”.
- **Sesgo del *status quo*:** las personas prefieren que las cosas se mantengan estables a través de no realizar ningún tipo de acción o cambio en su comportamiento o incluso, mediante el apego a decisiones tomadas con antelación (zona de confort).
- **Sesgo de procrastinación:** las personas tienden a no atender o retrasar, tareas o situaciones, sustituyéndolas por otras más irrelevantes o agradables. Las acciones que no agradan son susceptibles a ser postergadas.

La aplicación de estas concepciones sociopsicológicas se ajusta a la educación financiera tanto de niños en edad escolar como de personas adultas en los umbrales de la jubilación, no limita géneros ni nivel de escolaridad, fundamentándose en la teoría de las actitudes, lo que las hace flexibles y universales.

Conclusiones

El estudio realizado evidencia la coincidencia de los resultados internacionales con los criterios de expertos en Cuba. En especial los relacionados a recursos, gobernanza, liderazgo y coordinación. Es importante tomar en consideración las tendencias actuales en la banca y en materia de transformación digital para facilitar el seguimiento y monitoreo de las iniciativas de educación financiera. Aprovechar las oportunidades y explotar al máximo las fortalezas permitirá disminuir las debilidades, así como hacer frente a las amenazas con proactividad.

La continuidad del estudio consiste en describir las soluciones expresadas como consejos y buenas prácticas para evitar que lo que se ha identificado ocurra, vías para mitigarlos, así como propuestas concretas según casos de estudios ejecutados en determinadas aplicaciones de la estrategia nacional de educación financiera.

Bibliografía

- AFI (2018). Communication strategies for national financial inclusion strategy implementation. Disponible en: https://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/2019-04/AFI_GN34_Tanzania_stg4.pdf
- AFI (2019). Financial education key to promoting stability growth and inclusion. Disponible en: <https://www.afi-global.org/newsroom/news/financial-education-key-to-promoting-stability-growth-and-inclusion/>
- AFI (2021). Financial Education Programs Monitoring & Evaluation Toolkit. Disponible en: <https://www.afi-global.org/publications/financial-education-programs-monitoring-evaluation-toolkit/>
- AFI (2021a). National Financial Education Strategies Toolkit. Disponible en: <https://www.afi-global.org/publications/national-financial-education-strategies-toolkit/>
- AFI (2021b). Youth Financial Inclusion Policy Framework. Disponible en: <https://www.afi-global.org/publications/youth-financial-inclusion-policy-framework/>
- ASBA-SPK (2019a). Guía de Implementación. Documento de guía para completamiento de encuesta bajo la cooperación técnica. Asociación de supervisores bancarios de las Américas y la Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (ASBA-SPK).
- ASBA-SPK (2019b). Herramienta de autoevaluación: involucramiento de las autoridades de regulación y supervisión en la educación financiera bajo la cooperación técnica. Asociación de supervisores bancarios de las Américas ASBA-SPK.
- Banco Mundial (2018). *Developing and Operationalizing a National Financial Inclusion Strategy: Toolkit*. World Bank, Washington, DC. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29953>

- Duarte, S., Marín-Tapia, K. A., y De la Hoz, A. P. (2020). Desarrollo de competencias en educación económica y financiera para la toma de decisiones informadas del ciudadano común. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(1), 95-109. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22335/rict.v12i1.1103>
- Fenella C., Bilal Z. (2020). The causal mechanism of financial education: Evidence from mediation analysis. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 177, 143-184. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.05.001>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268120301463>)
- Capilla, E., Cubo, S. y Gutiérrez, P. (2020). Diseño y validación de un instrumento para evaluar los comportamientos phubbing. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 26(2). DOI: <https://doi.org/10.7203/relieve.26.2.16955>
- Cardona, D., Hoyos, M. C. y Saavedra, F. (2018). Género e inclusión financiera en Colombia. *Ecos de Economía*, 22(46). 10.17230/ecos.2018.46.3 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=329056089003>
- Roa, M. J. y Mejía, D. (2018). Decisiones financieras de los hogares e inclusión financiera: evidencia para América Latina y el Caribe. Ciudad de México: CAF y CEMLA. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1188>
- Del Valle, C. (2017). Las finanzas del comportamiento como complemento financiero. En: *Manual de economía del comportamiento*. Volumen 3. Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento.
- Soman, D., Xu, J. y Cheema, A. (2016). Puntos de decisión: emerge una teoría. En: *Manual de economía del comportamiento*. Volumen 2. Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento.
- Grohmann, A. et al. (2021). Financial literacy: Thai middle-class women do not lag behind. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100537>. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214635021000812>
- Kaiser, T., Lusardi, A. et al. (2021). Financial education affects financial knowledge and downstream behaviors. *Journal of Financial Economics*, ISSN 0304-405X, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.022>. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X21004281>

- Kaiser, T. y Menkhoff, L. (2022). Active learning improves financial education: Experimental evidence from Uganda. *Journal of Development Economics*, 157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2022.102870>. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304387822000426>
- Loewenstein, G. y Bhargava, S. (2017). Economía del comportamiento y políticas públicas: más allá del empujón de comportamiento. En: *Manual de economía del comportamiento*. Volumen 3. Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento.
- Matthew, D., Saguaro Datta y Mullainathan, S. (2016). La naturaleza de la Bestia: lo que no es la economía del comportamiento. En: *Manual de economía del comportamiento*. Volumen 2. Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento.
- Mendolia, S. y Siminski, P. (2017). Is education the mechanism through which family background affects economic outcomes? A generalised approach to mediation analysis. *Economics of Education Review*, 59, 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2017.05.001>. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272775716305982>
- Mungaray, A., Gonzalez, N. y Osorio, G. (2021). Educación financiera y su efecto en el ingreso en México. *Problemas del desarrollo*, 52(205), 55-78. DOI: <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2021.205.69709>. Disponible en: <https://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=11868331003>
- Nikki, P. (2016). Diseñando para incentivar. En: *Manual de economía del comportamiento*. Volumen 2. Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento.
- Negrín, J. L. (2019). Herramientas de transparencia y economía del comportamiento. XI Conferencia sobre Educación e Inclusión Financiera para América Latina y el Caribe. México
- OCDE (2012). Principios de alto nivel de la OCDE/INFE sobre Estrategias nacionales de educación financiera. Disponible en: <https://www.oecd.org/financial/education/oecd-infe-high-level-principles-on-national-strategies-for-financial-education-spanish.pdf>
- OECD (2018). G20/OECD INFE Policy Guidance on Digitalisation and Financial Literacy. Disponible en: <http://www.oecd.org/finance/G20-OECD-INFE-Policy-Guidance-Digitalisation-Financial-Literacy-2018.pdf>

- OCDE/CAF (2020). Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América Latina y el Caribe: retos de implementación. Caracas: OCDE y CAF. Disponible en: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1605>
- OCDE (2020). Recomendación del Consejo sobre Alfabetización Financiera. OECD/LEGAL/0461. Disponible en: <https://www.oecd.org/financial/education/oecd-recommendation-on-financial-literacy-spanish.pdf>
- Olivares Aguayo, H. A., Méndez Molina, M., Madrigal Castillo, E. (2021). Salud financiera en créditos hipotecarios mexicanos. *Revista CEA*, 7(13). DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.15302021>. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=638167729005>
- Bourgeat, P. y Wolenmuth, E. (2016). Los seis principios de las ciencias del comportamiento que construyen o destruyen la innovación en tecnología, productos, servicios y otros bienes. En: *Manual de economía del comportamiento*. Volumen 2. Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento.
- Ricciardi, V. y Simon, H. ¿Qué son las finanzas del comportamiento (*Behavioral Finance*)? En: *Manual de economía del comportamiento*. Volumen 3. Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento.
- Roa, M. J., García, N., Frías, A. y Correa, L. (2017). *Panorama del dinero móvil en América Latina y el Caribe*. Colombia: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos y Banco de la República.
- Roa, M. J. y D. Rodríguez (2018). Educación e inclusión financiera en América Latina y el Caribe: Programas de los bancos centrales y las superintendencias. Presentación en II Central Banking Conference of the Centrale Bank van Curaçao en Sint Maarten. Willemstad, Curaçao.
- Roa M. J. y Mejía, D. (2018) (editoras). *Decisiones financieras de los hogares e inclusión financiera: evidencia para América Latina y el Caribe*. CEMLA y CAF. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1188>
- Roa, M. J. y Vergara, C. (2018). Capacidades financieras: hallazgos recientes de la literatura y la experiencia de Proyecto Capital. En: Maldonado, J. H. (Editor). *Proyecto Capital: diez años vinculando la inclusión financiera con la protección social*. Publicación Fundación Capital e Instituto de Estudios Peruanos.

- Rodríguez, V., Pérez, D. *et al.* (2020). Fraudes financieros, salud y calidad de vida: un estudio cualitativo. *Gaceta Sanitaria*, 34(3), 268-275. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.11.006>. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119302742>
- Sunstein, C. S. y Thaler, R. H. (2015). *Un pequeño empujón (nudge): el impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Editorial Taurus.
- Thaler, R. (1992). La maldición del ganador: paradojas y anomalías de la vida económica.
- Triberti, G. y Massa, R. (2022). Savings and collective behavioral patterns in Mexico's pension system. *Análisis Económico*, XXXVII(94), 7-21. DOI: <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41370350002>

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN FINANCIERA Y TECNOLÓGICA EN EL BANCO METROPOLITANO

Yelegny Fernández Castro y Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba

Palabras claves: Banco Metropolitano, proceso de innovación financiera y tecnológica, sistema de gestión del proceso de innovación.

En la práctica internacional, la innovación financiera y tecnológica en el sector bancario es clave para el éxito de las instituciones financieras. En particular es necesario observar la importancia de una dinámica en la capacidad organizacional como premisa del proceso innovador con un carácter científico, que debe impactar favorablemente en el cumplimiento de la visión corporativa.

En el sistema bancario nacional se han producido sustantivos cambios, promoviéndose novedosos productos y servicios. Esta dinámica requiere que las instituciones financieras implementen estrategias relacionadas con el desarrollo de modelos innovadores, apoyándose, entre otros aspectos, en las tecnologías de la información, alianzas de colaboración, efectivos procesos de trabajo y las potencialidades del capital humano.

Los bancos deben ser promotores de la innovación de avanzada, aplicando un enfoque basado en la atención integral de las necesidades de los clientes, tanto jurídicos como naturales, empleando métodos científicos, apoyados en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

En encuentro efectuado en el mes de febrero de 2022, encabezado por el Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de la República, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, se defendió la necesidad de que en el sector bancario se construya una

cultura para resolver los problemas que le afectan, sobre todo los más complejos, a través de la ciencia y la innovación “[...] La modernización del sistema bancario y financiero cubano, definió, no solo debe descansar en las nuevas tecnologías, también necesita innovaciones estructurales y organizacionales que permitan identificar y mejorar los servicios a la población y a los actores económicos y sociales” (Díaz-Canel, 2022).

Se enfatizó que la “ciencia e innovación, el camino más corto para mejorar el servicio de la banca cubana”.

Constituye objetivo del tema 6 del proyecto “Fortalecimiento del impacto social de la banca en Cuba”: Contribuir a la implementación de la estrategia sobre innovación financiera y tecnológica en instituciones seleccionadas del sistema bancario nacional.

4.1. Metodología científica

La metodología científica utilizada se basó en métodos de análisis-síntesis e inductivo-deductivo, consulta bibliográfica (documental y digital) sobre los conceptos de diagnóstico y organización de las innovaciones en los bancos, aplicación de instrumentos de la investigación social como son las encuestas y cuestionario, entrevistas a funcionarios y especialistas del banco seleccionado.

4.2. Resultados y discusión

A los efectos de este informe se define como sistema de gestión de la innovación financiera y tecnológica en los bancos u conjunto de elementos interrelacionados y que interactúan para cumplir los objetivos propuestos para las instituciones financieras. Brinda la posibilidad de lograr formas satisfactorias de estimular la economía y las finanzas a corto, mediano y largo plazo, tanto en el sector productivo como en el de los servicios.

Un satisfactorio sistema de gestión de la innovación: investigación, desarrollo e innovación tecnológica y financiera, brinda la posibilidad de lograr formas más efectivas de estimular la economía, tanto en el sector productivo como en el de los servicios (Bermúdez, 2020).

El estudio se desarrolló en el Banco Metropolitano, con su red de oficinas, que es un banco comercial con presencia solo en la capital cubana. Su objeto social es el de dedicarse al negocio de la banca, lo que le permite realizar cualquier acción de intermediación financiera.

En el mes de abril de 2021 se participó en una reunión con el primer nivel de dirección de este banco, donde se expusieron los aspectos sobre la proyección de desarrollo de este tema en el 2022.

Para participar en el cumplimiento de las actividades, por parte del Banco Metropolitano fue designada la Dirección General de Banca Electrónica. El 7 de junio de 2022 se efectuó una reunión con la dirección de esta área, donde se explicaron las cuestiones anteriores, en particular sobre la aplicación de la encuesta.

El trabajo se planificó para desarrollarse en dos etapas, donde se aplicaron instrumentos y técnicas:

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Técnicas matriciales.
- Estudio y análisis documental y digital.
- Técnicas de dinámica de grupos.

Estas son las actividades a realizar en cada etapa:

- Etapa I: diagnóstico (agosto 2022):
 - Conformación del grupo de trabajo.
 - Elaboración de plan de trabajo.
 - Selección de oficinas y participantes.
 - Aplicación de técnicas e instrumentos.
 - Elaboración del diagnóstico.
 - Presentación del resultado de la etapa.
- Etapa II: organización de la gestión de la innovación (noviembre 2022):
 - Presentación del diagnóstico.
 - Valoración y formulación de estrategia sobre las innovaciones.
 - Propuesta de organización para el desarrollo del proceso innovador.
 - Presentación del resultado de la etapa.

Un proceso de innovación se propone cambiar el estado inercial de componentes de las organizaciones, requiriendo un cambio de mentalidad, de conocimientos actualizados y tomar decisiones sobre invertir en tiempo y recursos.

Para innovar es necesario que estos procesos permitan alcanzar los fines propuestos, mediante la definición de estrategias, objetivos, ac-

tividades, personas, recursos, responsabilidades en cada una de sus etapas y lograr el éxito en la práctica económica y social.

Etapa I

La encuesta y el cuestionario aplicado, fue sobre de la innovación financiera y tecnológica en instituciones del sistema bancario nacional y se basó en una muestra estratificada desproporcional, la variante fundamental fue la de los recursos humanos clasificados por categorías, que son los estratos considerados. Recogió información sobre:

- Conceptos.
- Preguntas estructuradas en:
 - Sistema de innovaciones financieras y tecnológicas en los bancos (10 preguntas).
 - Estrategias innovadoras (13 preguntas).
 - Resultados: servicios, productos y calidad de las innovaciones (15 preguntas, con cuatro incisos una de ellas).
 - Observaciones.

Los criterios cualitativos de valoración fueron cinco:

- Siempre.
- Con frecuencia.
- En ocasiones.
- Rara vez.
- Nunca.

La aplicación del cuestionario fue en los cuatro territorios del banco y en la Oficina Central.

La población definida fueron los cuadros y técnicos, que representan el 88,8 % de los trabajadores del banco, correspondiendo el 11,2 % a los cargos administrativos, servicios y operarios (11,2 %). En la muestra debieron participar 50 directivos y técnicos, subrayándose la importancia que reviste garantizar la representatividad respecto a la población y que los resultados debían tener elevada calidad, pero solo participaron 45.

El banco entregó los resultados de la aplicación de las encuestas individuales y los consolidados por territorio y general a finales de junio. A continuación se presentan brevemente:

- La estructura general por respuesta fue: siempre (12,1 %), con frecuencia (36,2 %), En ocasiones (39,3 %), rara vez (9,6 %), nunca (2,8 %).
- Esto representa que más del cincuenta por ciento de las respuestas (51,7 %), se enmarca en los conceptos de mediana o baja ocurrencia, lo que evidencia limitaciones e insuficiencias en el proceso innovador del banco.
- No obstante las soluciones que la institución ha aportado al servicio bancario en los últimos años, se aprecia la necesidad de desarrollar y consolidar el sistema de gestión de la innovación financiera y tecnológica.
- Se verifica la importancia de fortalecer el cumplimiento de las tareas, la capacitación, la formación del personal y alcanzar la estabilidad del capital humano en la prestación de los servicios bancarios, lo que ha de contribuir al desarrollo de las innovaciones.
- Debe actualizarse la estrategia organizacional del banco, insertando en el cuerpo de objetivos estratégicos, los que se relacionen con el proceso innovador; para el cumplimiento de estos, deben considerarse actividades en los planes a corto, mediano y largo plazo.

Se realizaron veinte observaciones, mencionando:

- En las transformaciones que se encuentra experimentando el nuevo modelo económico cubano, la banca desempeña un importante rol, dada la compleja situación económica que atraviesa el país.
- La adecuada gestión y atención al cliente se ve afectada, por las dificultades existentes en los equipos tecnológicos; no se cuenta con una infraestructura completamente tecnológica para un desarrollo óptimo de los servicios.
- Mejorar la conectividad tecnológica; esta situación afecta a las sucursales y a los clientes.
- Cabe destacar que en el Banco Metropolitano no existe un sistema de gestión de la innovación.
- Considero que, en el Banco Metropolitano, se ha innovado en muchos aspectos que contribuyen al desarrollo de la informatización que en muchos casos repercuten en el servicio que se brinda a los clientes, pero no existe un sistema como tal organizado o un grupo que se dedique a organizar y planificar la innovación (directivo).

- Realmente el banco no lleva un sistema de gestión de la innovación.
- Tratamos de solucionar quejas, pero no de innovar literalmente.
- La preparación al personal implicado es bastante escasa.
- En las preguntas que los escaques están en blanco no aportan criterio ya que no hay conocimiento del tema.

Etapa II

La entrevista colectiva se efectuó el 15 de septiembre de 2022, en local del Banco Metropolitano, con 10 participantes (seis directivos y cuatro especialistas o técnicos), que habían cumplimentado la encuesta. Se basó en los resultados obtenidos, enfocándose, fundamentalmente, en:

- Análisis actual de las innovaciones. Los participantes consideran que los resultados de la encuesta se corresponden con la situación actual del proceso innovador en el Banco Metropolitano.
- Criterios sobre su desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Propuestas sobre cómo debe organizarse el proceso innovador en el banco se proponen estos acuerdos:
 - Como mínimo, un objetivo estratégico relacionado con las innovaciones, que se pueda integrar a la estrategia del banco.
 - Opciones de organización para la gestión de la innovación en el Banco Metropolitano.

En el proceso de trabajo se plantearon estos aspectos sobre la problemática del proceso innovador en la institución:

- Criterios sobre el desarrollo a corto, mediano y largo plazo de la innovación en el Banco Metropolitano: en lo que refiere al desarrollo a corto, mediano y largo plazo de la innovación en el banco, se debe tener presente que el contexto empresarial evoluciona a un ritmo vertiginoso que exige al Banco Metropolitano apostar por una constante innovación como garantía de supervivencia y desarrollo. Sin embargo, la transformación de la cultura, la definición de una visión, misión sostenible y un liderazgo eficiente capaz de gestionar las diferencias generacionales, son desafíos que se enfrentan a la hora de integrar la innovación como factor de crecimiento. Es evidente que una de las necesidades, es poner sus productos y servicios para la mejora del desarrollo a corto, mediano y largo plazo del Banco Metropolitano.

- Planteamientos sobre cómo debe organizarse el proceso innovador en el banco: el proceso innovador en el banco, como primer paso y quizás el más importante se debe analizar el contexto competitivo y los factores internos de la organización. Identificar las necesidades actuales, crear o mejorar un producto o servicio brindado a los clientes. Se deben definir los objetivos generales y específicos de la estrategia de la innovación, la cual necesita estar alineada con el tiempo, el lugar y las necesidades de nuestros clientes.

Adicionalmente, considerando el horizonte se sugiere tomar las siguientes acciones:

- A corto plazo:
 - Preparar la documentación para procesos que pueden ser realizados por los informáticos en las sucursales y aliviar la cantidad de visitas del servicio técnico, ya está escrito e implementado el proceso de cambio de denominación para los tres modelos de cajeros.
- A mediano plazo:
 - Preparar la documentación para otros procesos de configuración, que no afecten la aplicación ni el cambio de piezas, y puede ser asumido por informáticos de sucursales o especialistas con destreza en los equipos (en proceso de confección).
- A largo plazo:
 - A partir de tener un taller con las condiciones necesarias se puede dedicar un especialista a atender este tema y lo que actualmente se hace con apuro para dar una solución rápida, tenerlo preparado y en *stock*.
 - Estudio y prueba de otras soluciones: para registrar y organizar este proceso, debe estar en manos de algún especialista que centre lo que se realiza en cada dirección, para que sea un único registro en el banco. Este especialista debe ser nombrado para esta actividad, de manera que cada directivo le atienda en cuanto a su dirección, y de respuesta a las diferentes informaciones que deben rendirse.

Sobre esta base se realizan estas propuestas:

- Objetivo estratégico sobre el proceso de innovación financiera y tecnológica a incorporar a la estrategia organizacional del banco.

- Implementar un sistema de gestión de la innovación financiera y tecnológica en el Banco Metropolitano.

Para cumplir este objetivo estratégico se deben considerar, como mínimo, estos aspectos:

- Crear grupos temporales en las direcciones territoriales y un buró de ideas innovadoras en el Banco Metropolitano.
- Formular e implementar la estrategia de innovación, con planes y actividades para el corto, mediano y largo plazo:.
- Promover una cultura innovadora.
- Lograr una satisfactoria calidad en los servicios bancarios y financieros.
- Brindar un productos y servicios de calidad, eficientes y diversificados.
- Desarrollar actividades que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos de las instituciones financieras (inclusión financiera).
- Proponer productos y servicios orientados a potenciar la oferta de la organización.
- Lograr una sistemática efectividad en los resultados de trabajo.
- Establecer alianzas con las universidades, instituciones de investigación y otras organizaciones nacionales reconocidas en el área de la innovación.
- Integrar el *marketing* y la comunicación.
- Potenciar el desarrollo del capital humano.

Conclusiones

- Las innovaciones financieras y tecnológicas son necesarias para el desarrollo del sistema bancario y financiero nacional, el cual constituye una institución fundamental en el cumplimiento de las actividades relacionadas con la implementación de la estrategia y el plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030.
- La estructura general por respuesta del cuestionario fue: siempre (12,1 %), con frecuencia (36,2 %), en ocasiones (39,3 %), rara vez (9,6 %) y nunca (2,8 %).
- Esto representa que más del cincuenta por ciento de las respuestas (51,7 %), se enmarca en los conceptos de mediana o baja ocurrencia.

cia, lo que evidencia limitaciones e insuficiencias en el proceso innovador del banco.

- No obstante, las soluciones que la institución ha dado a la prestación de los servicios en los últimos años se aprecia la necesidad de desarrollar y consolidar el sistema de gestión de la innovación financiera y tecnológica.
- El reto consiste en establecer regulaciones que permitan el desarrollo de la innovación y de este sistema en correspondencia con las necesidades económicas y sociales, teniendo presente la aplicación de las tecnologías digitales.
- Debe formularse e implementarse una estrategia sobre el sistema de gestión de la innovación financiera y tecnológica en el Banco Metropolitano.

Bibliografía

Banco Central de Cuba (2021). Proyecciones de trabajo del Sistema Bancario y Financiero. Disponible en: <https://www.gob.cu>.

Banco Central de Cuba (2021). Proyecciones del Banco Central de Cuba.

Bermúdez, A. (2020). Sistema de gestión de la innovación en instituciones del sistema bancario nacional. En: Borrás, F. (Coord.) *La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo*. La Habana: Editorial Ciencias Económicas, pp. 42, 56-84.

Borrás, F. y Bermúdez, A. (2020). Transformaciones necesarias en el sistema bancario cubano. En: Borrás, F. (Coord.) *La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo*. La Habana: Editorial Ciencias Económicas, pp. 3-15.

Díaz-Canel, M. (2019). Que los servicios bancarios respalden todos los procesos importantes de la economía. Disponible en: <https://misiones.minrex.gob.cu>

Díaz-Canel, M. (2022). Ciencia e innovación, el camino más corto para mejorar el servicio de la banca cubana. *Granma*, 28 de mayo.

Ministerio de Justicia (2018). Decreto-Ley No. 362. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 58 Extraordinaria, Artículo 1.2. p. 1172.

PCC (2021). *8vo. Congreso del Partido Comunista de Cuba: ideas, conceptos y directrices*. p. 27. Disponible en: https://www.granma.cu/file/pdf/especiales/COMPENDIO%20DIGITAL%20IDEAS%20CONCEPTOS%20Y%20DIRECTRICES.pdf?fbclid=IwAR1JD4ak8fhbVLztZ-Bu5iZKUMTAqrakyCFmi3f1FqvmXD_NTKKe9v2iTUBI

CAPÍTULO 5

VARIABLES PARA LA MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD E IMPACTO SOCIAL DE LOS BANCOS CUBANOS¹

Anisabel Regla Gálvez Fernández, Francisco Fidel Borrás Atienzar, Inés Josefina Torres Moras y Laritza Quiroz Serrano

Palabras claves: medición, responsabilidad social, variables, bancos.

La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social empresarial es un tema ampliamente tratado en la bibliografía científica. Varios autores han incursionado en el tema desde diferentes enfoques y perspectivas (Burgos, 2018; Carroll, 1979; De la Cuesta y Valor, 2003; Freeman, 1984; Franco, 2002; Licandro, 2016; Lizcano y Lombana, 2018; Pache y Nevado, 2020; Rodríguez, Moyano y Jiménez, 2015; Sierra-García, García-Benau y Zorio, 2014; Vives, 2004). Sin embargo, todos coinciden, explícita o implícitamente, que representa un nivel de compromiso con un comportamiento ético y responsable de la empresa hacia sus grupos de interés, la sociedad y el medio ambiente, sobre la base del reconocimiento de que la actividad empresarial genera impactos negativos.

Este término se define por primera vez por el estadounidense Bowen (1953) cuando expresa que las corporaciones tienen la responsabilidad social de restituir a la sociedad parte de lo que esta les había proporcionado. Esta primera definición del término asume que la responsabilidad social empresarial representa las obligaciones de los empresarios de aplicar en sus negocios políticas y seguir líneas de acción en correspondencia a los objetivos y valores de la sociedad.

¹ Este tema fue publicado en la revista *Cooperativismo y Desarrollo*, Vol. 11, Núm. 1, 2023.

A partir de esta definición, son múltiples las acciones desarrolladas en el pasado y actual siglo en el campo de la responsabilidad social empresarial relacionadas con la conformación de organismos internacionales, estándares de mejores prácticas, foros e informes. Simultáneamente se realizan importantes aportes en la academia, donde sobresalen los estudios de Carroll (1979) que delimita por primera vez las responsabilidades de la empresa como económicas, legales, éticas y filantrópicas y la teoría de los Stakeholders, desarrollada por Freeman (1984) que concreta como centro de la responsabilidad social empresarial a toda persona o grupo que afectan o son afectados por la actividad de la empresa. No obstante, como expresan Sierra García y colaboradores: “Aunque ya se detectaron prácticas empresariales socialmente responsables en la segunda mitad del siglo xx [...], es a principio del siglo xxi cuando se ha dado un verdadero impulso a lo que viene denominándose Responsabilidad Social Corporativa” (Sierra García *et al.*, 2014: 29).

En el ámbito normativo sobresale la promulgación de la Norma Internacional para la Responsabilidad Social ISO 26000, trabajo conjunto de International Standards Organization (ISO), Instituto de Normalización Sueco (SIS), Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) y 52 países. Esta norma promueve la utilización de un léxico, cultura y conciencia común en el campo de la responsabilidad social.

Estos acontecimientos, tanto en el plano académico como de la praxis, ha posibilitado el desarrollo de un marco teórico amplio y consensado en el tema. Sin embargo, se coincide con Vélez (2011) en que no se ha logrado el diseño e implementación de un modelo universal que mida todos los aspectos considerados en la responsabilidad social empresarial.

El sector bancario no ha estado exento de esta influencia y se reconoce que las instituciones bancarias se caracterizan por la asunción de la responsabilidad social empresarial en su filosofía de negocios y la publicación de memorias de sostenibilidad, que buscan visibilizar los impactos sociales de su actividad.

Pero: ¿qué se entiende por responsabilidad social para este sector?

La responsabilidad social para el sector bancario se ha definido de diferentes maneras, donde se destacan estas acepciones:

Sanchis y Rodríguez:

“Una entidad bancaria es socialmente responsable si en su actividad de inversión, gestión de activos e intermediación financiera gestiona adecuadamente los riesgos, oportunidades, e impactos que dicha actividad tiene en la sociedad. Será socialmente responsable si se consideran cuestiones ambientales, éticas y sociales en el diseño de los productos y servicios que oferta, en su política de crédito e inversión y en definitiva en toda su estrategia del negocio; así como si cuenta con mecanismos para controlarlo” (Sanchis y Rodríguez, 2018: 210-211).

De la Haza:

“El aprovechamiento del conocimiento y la experiencia financiera para elevar el nivel de bancarización mediante mecanismos de inclusión social” (Haza, 2017: 331)

Ulaje, López y Contreras:

“El compromiso permanente por parte de las organizaciones bancarias para contribuir al desarrollo económico y cuidado del medioambiente, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de sus empleados y sus familias, la comunidad a la que pertenecen y la sociedad en general” (Ulaje, López y Contreras, 2019: 36).

Estas ideas evidencian la ausencia de una definición totalmente consensuada para este sector.

Teniendo en cuenta los estudios sobre el tema, los objetivos de la Agenda 2030 y las tendencias actuales de la banca, tanto a nivel internacional como en el contexto nacional, relacionadas con la utilización de plataformas virtuales para los procesos esenciales y principales negocios, las alianzas con instituciones de tecnologías financieras no bancarias (Fintech), el crecimiento de las innovaciones financieras, la elevación de los riesgos bancarios y la adopción de enfoques de gestión orientados a la inclusión financiera y social, se define a la responsabilidad social bancaria como:

“El compromiso y ocupación de las instituciones bancarias de contribuir al desarrollo sostenible con inclusión financiera y social, me-

diante una gestión interna y externa transparente y responsable de los impactos, los riesgos y las oportunidades de su actividad, priorizando los aspectos ambientales, éticos y sociales en el diseño de sus productos y servicios, en su política de crédito, en el desarrollo de inversiones responsables y la atención e información oportuna a sus grupos de interés”.

Sin embargo, se destaca que diferentes autores consideran que las publicaciones sobre responsabilidad social empresarial en el sector bancario están dirigidas fundamentalmente a analizar el contenido de reportes anuales de los bancos, sus páginas de internet y publicidad con el propósito esencial de conocer el impacto que tienen en sus grupos de interés, mientras que enfatizan la no existencia de un modelo único en este sector (Alonso, Saraite, Haro y Caba, 2018; De la Haza, 2017; Eslava, Chacón, González, 2017; Sanchis y Rodríguez, 2018; Ula-je, López, Contreras, 2019).

En el contexto nacional se localizaron estudios sobre responsabilidad social e impacto social desde las siguientes perspectivas:

- Caballero (2016): aborda la evaluación de los impactos económicos del otorgamiento de los créditos al sector no estatal en los resultados financieros del Banco Popular de Ahorro de Villa Clara.
- Borrás (2017): aborda desde la perspectiva social la influencia que las instituciones bancarias ejercen sobre la equidad y el desarrollo sostenible.
- Pérez, Salas y Zequeira (2018): realizan un análisis desde la perspectiva ambiental, proponiendo un grupo de medidas para minorar los impactos de la actividad bancaria
- Lima y Fernández (2018): desde la perspectiva de la comunicación comunitaria aborda la implicación que tienen las prácticas que inciden cotidianamente en la vida interna de los trabajadores, así como también sobre la importancia de la construcción de una cultura de participación organizacional y su repercusión en la calidad de los servicios.
- Soler, Zuleta, Pérez y Salas (2020): desde la óptica ambiental reflejan un diagnóstico de los aspectos e impactos ambientales en las sucursales de la delegación del Banco de Crédito y Comercio de Guantánamo, realizando una propuesta de procedimiento para la

integración de las actividades ambientales en el sistema de información contable.

Como parte del perfeccionamiento que acomete el país en el sector bancario cubano se trabaja en aras de medir la responsabilidad social y el impacto social de la actividad bancaria como premisa para la elaboración de las memorias de sostenibilidad.

En este contexto, el objetivo del estudio es determinar las variables para la medición de la responsabilidad social y el impacto social de los bancos con vista a la elaboración de memorias de sostenibilidad en el sector bancario cubano.

5.1. Metodología científica

El estudio corresponde a una investigación de enfoque mixto, transversal, no experimental, donde se utilizaron las técnicas de análisis de contenido y la técnica de prospectiva estratégica MIC-MAC y estuvo conformado por tres momentos.

Momento 1. Determinación de la muestra de bancos a participar en el estudio

Para la determinación de la muestra de bancos a participar en la indagación se utilizó el muestreo intencionado, donde se seleccionaron los principales bancos de cada región por su nivel de activos.

En la tabla 5.1 se refleja la muestra de bancos y su distribución por regiones, donde se evidencia que el mayor porcentaje corresponde a la región de Las Américas por responder a la zona geográfica donde se realiza la investigación.

Tabla 5.1. Muestra de bancos por regiones

Región	Cantidad	%
América	25	44,6
Europa	18	32,1
Asia	7	12,5
Australia	3	5,4
África	3	5,4
Total	56	100

Fuente: Elaboración propia.

Los reportes, memorias o informes de sostenibilidad y los reportes de gestión integrados de los 56 bancos estudiados corresponden a 32 países. Los años más representativos fueron 2020 (50 %) y 2019 (33,9 %).

Se trabajó con cinco variables de identificación: nombre del banco, nombre del informe, continente, país, año de publicación.

Momento 2. Análisis de las principales variables

Se utilizan varias variables para la medición de la responsabilidad social y el impacto social de los bancos a partir del estudio de reportes, informes o memorias de sostenibilidad siguiendo estos pasos:

- Paso 1. Mediante la técnica de análisis de contenido de los 56 informes se determinaron las variables de responsabilidad social bancaria presente en estos y se buscó la concordancia entre los bancos aplicando la frecuencia relativa, donde se asume que un resultado mayor o igual al 70 % es válido para considerarlo como variable. No obstante, al aplicar la técnica de análisis de contenido se realizaron aportaciones a los resultados obtenidos.
- Paso 2. Conceptualización y clasificación de las variables determinadas en el paso anterior. Teniendo en cuenta el tratamiento teórico dado a estas variables en los informes revisados y las particularidades de la banca cubana se conceptualizaron las variables. Posteriormente se clasificaron las variables identificadas por la triple dimensión de la responsabilidad social: económico-financiera, social y ambiental.

Momento 3. Influencia e interrelaciones entre las variables definidas y conceptualizadas por técnicas de prospectiva estratégica

Para poder identificar las relaciones entre las variables se realizó un proceso denominado análisis estructural (Sánchez, Montoya y Montoya, 2013), con la finalidad de relacionar las variables en parámetros de dependencia e influencia, usando la herramienta prospectiva MICMAC y los siguientes pasos:

- Paso 1. Creación del grupo de especialistas. Se aplica muestreo intencional, donde se seleccionan individuos que cumplen con de-

terminados parámetros. En el caso del estudio se establecen estos requisitos:

- Tener una experiencia de 10 o más años como trabajador del sector bancario.
- Tener nivel universitario.
- Tener conocimiento sobre la responsabilidad social bancaria.
- Paso 2. Determinación de la matriz de influencia y dependencia de las variables por los especialistas. Primeramente cada especialista seleccionado en el paso anterior analiza el grado de influencia y dependencia que tiene cada variable, utilizando esta escala para valorar el grado de influencia:
 - (0) No hay ninguna influencia
 - (1) Si la influencia es débil
 - (2) Si la influencia es media
 - (3) Si la influencia es fuerte
 - (P) Si la influencia es potencial

Posteriormente se procesó por la moda las respuestas de los especialistas y se determinó la matriz de influencia y dependencia de las variables consensada.

- Paso 3. Identificación de las tipologías de variables. El objetivo de este paso es identificar las variables con gran influencia en la responsabilidad social bancaria, lo anterior se enfoca en el análisis del comportamiento de las influencias directas y también cuál es la intensidad de las variables por medio de evaluaciones cualitativas a través de la confección del gráfico de la influencia y las dependencias de las variables.

La matriz resultante de este paso se introduce en el programa MIC-MAC Versión 6.1.2-2003/2004, y se determinan los cuadrantes de influencia (Godet y Gavaldá, 1993).

Godet (2007) define estas tipologías de variables:

- Variables de entorno: son variables poco dependientes.
- Variables reguladoras: son variables de entrada y establecen las pautas para cumplir con los objetivos de otras variables especialmente las claves.
- Palanca secundaria: son variables poco influyentes y no son tan importantes dentro del sistema. Son de baja motricidad y dirigir estrategias hacia estas permite a las variables claves subir de nivel.

- Variables objetivos: son variables con mucha dependencia de otras y tienen un nivel medio de motricidad, dependiendo de las estrategias y acciones dirigidas hacia estas pueden evolucionar a otro tipo de variable.
- Variables clave: son conocidas como variables reto, tienen una alta motricidad y un alto grado de dependencia y estas determinan su propia forma de actuar en el sistema, son poco estables y pertenecen a los retos a vencer por el sistema.
- Variables resultado: son variables con poca motricidad y son dependientes de otras variables junto con las de objetivo describen el comportamiento de los indicadores del sistema.
- Variables autónomas: son variables de muy poca motricidad y dependen muy poco de otras variables, no influyen en el desarrollo futuro.
- Variables determinantes: son variables muy dependientes y con gran motricidad pueden impulsar o detener el desarrollo.

El análisis del gráfico de influencia y dependencia permite identificar las variables más influyentes o estratégicas en la responsabilidad social bancaria.

5.2. Resultados y discusión

La aplicación de la técnica de análisis de contenido en la revisión realizada a los 56 reportes, memorias o informes de sostenibilidad y los reportes de gestión integrados permite la determinación inicial de 25 variables, de las cuales se seleccionan 16 (64 %) por tener una frecuencia relativa mayor o igual que 70 %.

En el análisis realizado se consideran pertinente eliminar la variable inversión en educación y su contenido distribuirlo en el aspecto correspondiente al monto de financiamiento destinado a la preparación del personal a la variable educación y capacitación para el desarrollo del personal y la parte correspondiente al monto de financiamiento que destina la institución bancaria a la preparación de la población en general pasarla a la variable educación financiera, ya que el financiamiento destinado a la educación y capacitación del personal y población posibilita el desarrollo de estas acciones.

Además, se separa la variable mejora del nivel de vida de los clientes y empleados en dos variables: inclusión financiera y social y mejora del nivel de vida de los trabajadores por corresponder a dos grupos de

interés con particularidades muy propias y así poder trazar estrategias diferenciadas para ambos.

La variable apoyo a actividades comunitarias se cambia su denominación a apoyo al desarrollo comunitario por ser más abarcadora.

A pesar de no alcanzar el 70 % en el procesamiento de la frecuencia relativa, se añade a criterio de los autores la variable valor agregado bancario intangible. Esta decisión responde a la importancia que en la actualidad desempeñan los intangibles en el éxito de las organizaciones y al rol que pueden ejercer estos en generar valor a los grupos de interés.

Finalmente se determinan 17 variables con su correspondiente conceptualización (Tabla 5.2).

Tabla 5.2. Variables identificadas para la medición de la responsabilidad social bancaria y el impacto social de los bancos cubanos y su conceptualización

Denominación variable	Conceptualización variable
Variable 1. No discriminación	Representa el derecho de las personas a utilizar los servicios y productos bancarios sin distinción de ninguna índole, expresado en la composición de clientes con énfasis en la composición por edades y género
Variable 2. Integralidad social	Representa el análisis de la base de clientes a partir de su composición por diferentes criterios tales como nivel educacional, edad, ocupación, entre otros
Variable 3. Clima laboral	Refleja el análisis de la estabilidad y satisfacción del capital humano que labora en la institución bancaria de llevar a la práctica las políticas aprobadas
Variable 4. Rendimiento del capital	Representa el análisis de la posición económica financiera de la institución bancaria como resultado de la utilización eficiente de los recursos, expresado en indicadores de rendimiento
Variable 5. Independencia y transparencia en sistemas informativos	Evalúa si los sistemas informativos y los manuales de operación que utiliza la institución bancaria generan información confiable, transparente, útil y oportuna; así como la independencia en el uso y explotación de sistemas informáticos como soportes tecnológicos de la actividad bancaria
Variable 6. Prevención del lavado de activos, financiamiento al terrorismo y otras actividades ilícitas.	Expresa si las acciones que utiliza la institución bancaria conllevan a la detección oportuna de señales de operaciones de lavado de dinero, financiamiento al terrorismo y actividades ilícitas, así como la supervisión a las transacciones y operaciones realizadas

Tabla 5.2. Continuación...

Denominación variable	Conceptualización variable
Variable 7. Contribución al desarrollo institucional producto de los procesos de educación y capacitación	Expresa cómo la inversión en educación y capacitación del personal se refleja en los indicadores económicos, sociales y ambientales de la institución bancaria
Variable 8. Comunicación e información	Evalúa la efectividad de la aplicación de la estrategia de comunicación de la institución bancaria hacia el interior de la organización y hacia sus grupos de interés
Variable 9. Educación y capacitación para el desarrollo del personal	Expresa el monto de financiamiento que destina la institución bancaria a la preparación de su personal, así como las acciones y proyectos que se desarrollan para la preparación de los trabajadores y directivos de la institución bancaria
Variable 10. Innovación y difusión	Expresa el desarrollo e introducción de productos nuevos y los problemas resueltos por el personal de la institución bancaria, así como su difusión hacia el sector bancario del país y otros actores sociales interesados
Variable 11. Educación financiera	Expresa el monto de financiamiento que destina la institución bancaria a la preparación de la población en tópicos financieros, concretados en los programas de educación financiera dirigidos a los diferentes segmentos de la población, así como la cantidad de personas capacitadas
Variable 12. Colaboración entre instituciones financieras y otras organizaciones profesionales y sociales	Muestra los acuerdos, convenios y actividades que en el ámbito educacional, de negocios, social y ambiental realiza la institución bancaria en colaboración con otras organizaciones: academia, organizaciones profesionales y otras empresas
Variable 13. Inclusión financiera y social	Evalúa la inclusión financiera y social a través de los servicios y productos financieros brindados a los clientes, expresados a través de indicadores de acceso, uso y calidad de los productos y servicios financieros, con atención priorizada a los barrios y grupos vulnerables
Variable 14. Mejora del nivel de vida de los trabajadores	Evalúa la atención brindada a los trabajadores de la institución bancaria y sus familias para el incremento de su calidad de vida
Variable 15. Apoyo al desarrollo comunitario	Representa la aportación de la institución bancaria en número de acciones, actividades, programas y montos económicos a apoyar el desarrollo comunitario en las comunidades donde tiene presencia

Denominación variable	Conceptualización variable
Variable 16. Contribución a la protección del medio ambiente	Expresa las actividades que realiza la institución bancaria para contribuir al cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad ambiental hacia el interior de la organización, así como la oferta de productos y servicios bancarios sostenibles
Variable 17. Valor agregado bancario intangible	Expresa la cuantificación de los beneficios intangibles que reciben los clientes por utilizar los servicios de la institución bancaria, como oferta de productos y servicios bancarios a menos tasas de interés dirigidos a grupos vulnerables o sectores priorizados para el desarrollo económico o social

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio realizado.

De las 17 variables identificadas, las variables clima laboral, rendimiento del capital, independencia y transparencia en sistemas informativos, prevención del lavado de activos, financiamiento al terrorismo y otras actividades ilícitas, innovación y difusión y valor agregado bancario intangible que representan el 35,3 % corresponden a la dimensión económico-financiera, las variables no discriminación, integralidad social, contribución al desarrollo institucional producto de los procesos de educación y capacitación, comunicación e información, educación y capacitación para el desarrollo del personal, educación financiera, colaboración entre instituciones financieras y otras organizaciones profesionales y sociales, inclusión financiera y social, mejora del nivel de vida de los trabajadores y apoyo al desarrollo comunitario (58,8 %) a la dimensión social, mientras que a la dimensión ambiental solo corresponde la variable contribución a la protección del medio ambiente (5,9 %).

Para la aplicación del MIC-MAC se conformó un grupo de 10 especialistas de la banca comercial camagüeyana que cumplieran los requisitos establecidos, como resultado del trabajo individual de los especialistas y el procesamiento por la moda se obtuvo una matriz de influencia (Fig. 5.1).

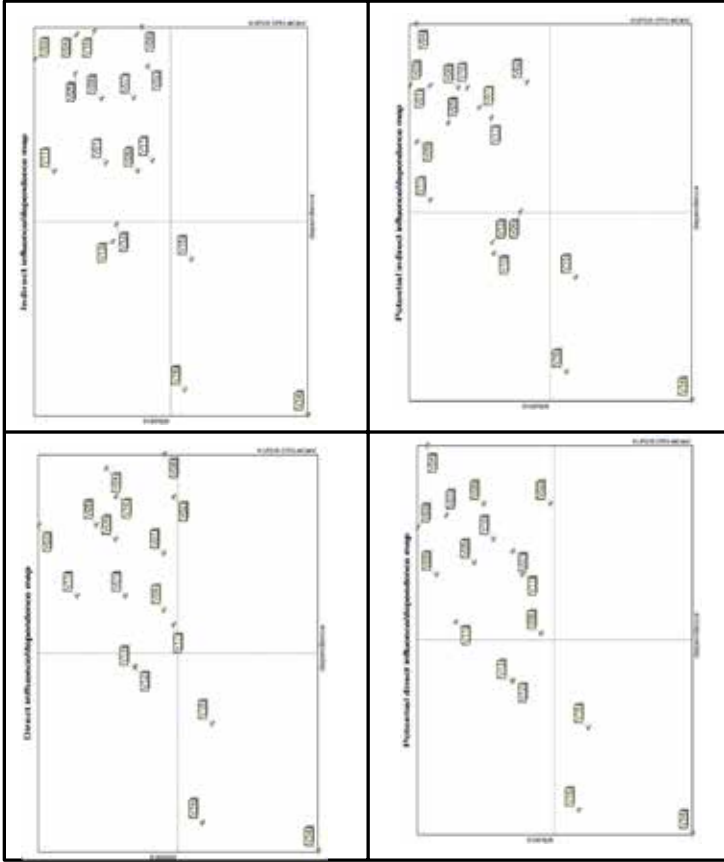
Al procesar por MIC-MAC Versión 6.1.2-2003/2004 se obtuvo la clasificación de las variables por tipo (Fig. 5.2) (Anexo 1).

Se observaron 12 variables: no discriminación, integralidad social, clima laboral, rendimiento del capital, independencia y transparencia en sistemas informativos, prevención del lavado de activos, financiamiento al terrorismo y otras actividades ilícitas, comunicación e información,

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
V1	0	1	0	1	2	0	4	2	3	2	2	2	3	0	0	2	4
V2	1	0	2	2	1	1	2	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0
V3	0	3	0	2	3	1	3	3	2	3	1	1	1	0	3	0	3
V4	0	4	3	0	3	1	3	1	1	3	2	2	1	0	2	0	4
V5	3	1	2	3	0	2	2	2	2	2	1	0	0	0	1	0	2
V6	0	2	3	2	2	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	2
V7	4	1	3	3	1	1	0	3	1	1	1	0	0	0	0	0	1
V8	4	2	2	4	2	1	1	0	1	2	2	1	0	0	1	0	1
V9	4	3	2	4	2	2	1	2	0	3	1	1	1	0	1	0	2
V10	3	2	1	3	1	1	1	2	2	0	1	1	1	0	0	0	2
V11	3	2	2	3	1	2	2	3	1	2	0	2	1	0	0	0	1
V12	2	3	0	2	1	1	1	2	2	1	2	0	1	0	0	0	1
V13	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1
V14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V15	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
V16	0	1	0	1	1	1	1	2	1	0	2	1	1	0	0	0	0
V17	3	1	4	2	1	1	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Fig. 5.1. Matriz de Influencia resultante de los especialistas.



Fuente: metodología software MIC-MAC.

Fig. 5.2. Mapa de tipos de variables por su influencia.

educación y capacitación para el desarrollo del personal, innovación y difusión, educación financiera y valor agregado bancario intangible, que muestran una elevada dependencia y son influyentes para el desarrollo de la responsabilidad social bancaria en la organización (Fig. 5.3).

Se reconoció a la variable V04 (rendimiento del capital) como la de mayor riesgo, ya que tiene el mayor nivel de influencia sobre el resto de las variables, pero también es la que ostenta la mayor dependencia del resto de las variables.

Se determinaron como variables potencialmente estratégicas: rendimiento del capital, clima laboral, no discriminación, comunicación e información, innovación y difusión e independencia y transparencia de los sistemas informativos.

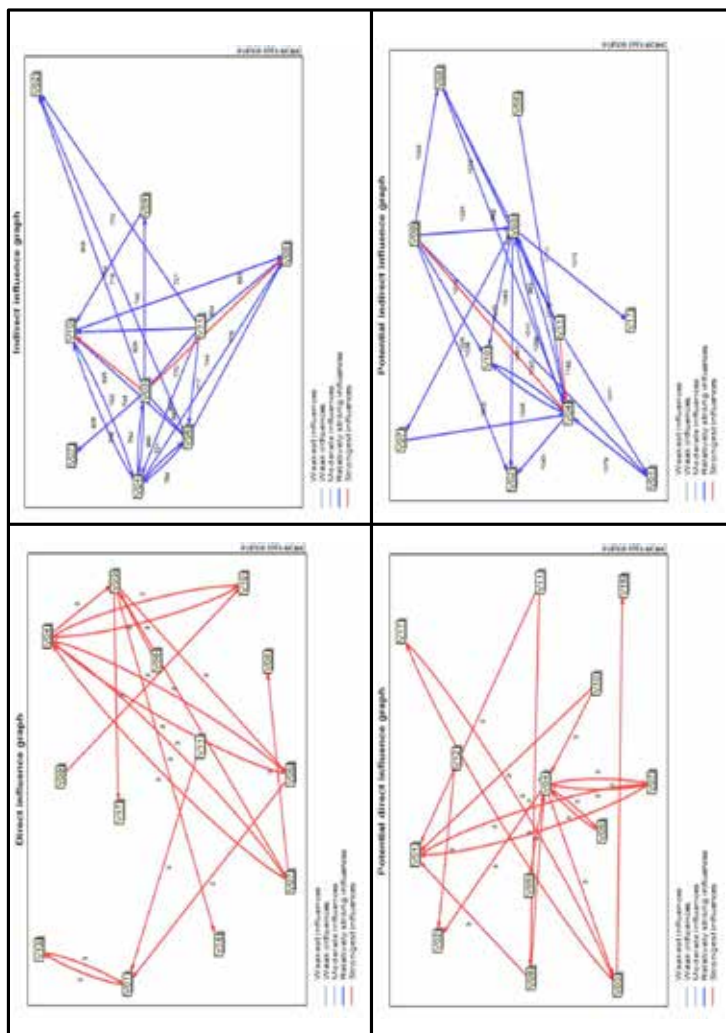
Las acciones en el corto plazo deben proyectarse hacia la utilización eficiente de los recursos reflejadas en indicadores de rendimiento, a la satisfacción y estabilidad del capital humano, la independencia y transparencia de los sistemas informativos, a la inversión en educación y capacitación del personal que se refleje en los indicadores económicos, sociales y ambientales de la institución bancaria y el desarrollo de la innovación y la difusión como principal soporte tecnológico de este sector.

Al analizarse la proyección al mediano plazo se ratifican las variables vinculadas al rendimiento del capital, a la innovación y difusión y la independencia y transparencia en los sistemas informativos. Se adiciona la comunicación e información.

Como se observa existen variables que desde el corto hasta el largo plazo son muy influyentes para la organización (rendimiento del capital e innovación y difusión). Es interesante destacar que a pesar de que la educación financiera no estuvo representada en el corto y mediano plazo como una variable influyente se debe tener en cuenta para la proyección al largo plazo.

Conclusiones

La aplicación de la técnica de análisis de contenido permitió la identificación de 17 variables con su correspondiente conceptualización, de las cuales 12 constituyen variables claves para el sistema bancario cubano, donde se destacan como variables potencialmente estratégicas el rendimiento del capital, clima laboral, no discriminación, comunicación e información, innovación y difusión e independencia y transparencia de los sistemas informativos.



Fuente: Metodología software MIC-MAC.

Fig. 5.3. Influencias entre variables.

El análisis de las relaciones e influencias reflejan como la variable más influyente y dependiente el rendimiento del capital, constituyendo así la más riesgosa.

Las variables identificadas con un fuerte componente de carácter social (58,8 % de las variables corresponden a la dimensión social) reflejan la política del país por un desarrollo sostenible e inclusivo, conjuntamente con las de carácter económico-financiero (35,3 %) que reflejan como una ocupación primordial del sector bancario cubano la necesidad de la eficiencia, la calidad y el saneamiento de las finanzas del país.

El resultado de este estudio crea las bases para el diseño de un sistema de indicadores contextualizado a la actividad bancaria del país, pero que tiene presente la experiencia internacional en el tema.

Bibliografía

- Alonso, J. A., Saraite, L., Haro, A. y Caba, M. C. (2018). Análisis de las memorias de sostenibilidad de la banca internacional. *REICE: Revista Electrónica De Investigación en Ciencias Económicas*, 6(11), 49-75. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v6i11.6148>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessma*. New York, USA: Harper and Row.
- Borras, F. (2017). La función social de los bancos cubanos. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 1(1), 31-38. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/4>
- Burgos, C. (2018). La responsabilidad social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 47-59. DOI: <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.04>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Disponible en: <https://bit.ly/2Yx1lmy>
- Caballero, Y (2016). Impacto de los financiamientos otorgados al sector no estatal, en la gestión financiera. *Revista BCC*, 19(4), 20-26. Disponible en: <https://www.bc.gob.cu//storage/revistas-bcc/February2018/zGKK3vYZ9LQ1ZVsDZeTE.pdf>
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico del ICE*, 2755, 7-20.

- De Haza, A. (2017). Los bancos y la responsabilidad social como medición del éxito. *Derecho PUCP*, (64), 325-332. DOI: <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201001.018>
- Eslava, R., Chacón, E. y González, H. A. (2017). Responsabilidad social corporativa en el sector bancario colombiano: conocimiento y aplicación. *Revista Gestión y desarrollo libre*, 2(4), 73-89. Disponible en: <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/download/294/422>
- Franco, C. (2002). Dinámica de construcción de una nueva sociedad desde los negocios. En: *Responsabilidad social empresarial*. United States Interamerican Community Affairs, Centro Colombiano de Responsabilidad Social y la Universidad Javeriana, pp. 1-16. Disponible en: <https://bit.ly/3j1faDj>
- Freeman R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, USA: Pitman.
- Godet, M. y Gavaldá, J. (1993). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. México: Ediciones Alfaomega.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Donostia, San Sebastián: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, Parque Empresarial de Zuatzu. Disponible en: <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- ISO (2010). Norma ISO 26000. Disponible en: <https://bit.ly/3pAzg9R>
- Licandro, O. D. (2016). *Responsabilidad social empresarial. Reflexiones, investigaciones y casos*. Uruguay, Montevideo: Editorial Grupo Magro.
- Lima, E., y Fernández. Y. (2018). Prácticas comunicativas institucionales en el Banco Metropolitano. *Revista BCC*, 21(4), 39-43. Disponible en: <https://www.bc.gob.cu//storage/revistas-bcc/July2019/PpLb-CrsWLI5mAaFGA2TP.pdf>
- Lizcano, J. y Lombana, J. (2018). Responsabilidad social corporativa (RSC). *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 18(34), 119-134. DOI: <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.1/a08>
- Pache, M. y Nevado, M. T. (2020). Responsabilidad social empresarial: información divulgada por las empresas del IBEX35. *Investigación bibliotecológica*, 34(85), 81-97. DOI: <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.85.58225>
- Pérez, J., Salas, H. y Zequeira, M. E. (2018). Medidas de ecoeficiencia para instituciones bancarias cubanas. Análisis interno y con una

- proyección hacia el cliente. *Revista BCC*, 21(3), 12-18. Disponible en: <https://www.bc.gob.cu//storage/revistas-bcc/April2019/DrAi-7zGeKr0CclYDLgGf.pdf>
- Rodríguez, A., Moyano, J. y Jiménez, J. J. (2015). Estado actual de la investigación en responsabilidad social corporativa a nivel organizativo: consensos y desafíos futuros. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (85), 143-179. DOI: <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.85.6858>
- Sánchez B, Montoya, I. A. y Montoya, L. A. (2013). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad Nacional de Colombia. *Innovar*, 23(48), 43-54. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512013000200005&lng=en&tlng=es
- Sanchis, J. R. y Rodríguez, S. (2018). Responsabilidad social empresarial en banca. Su aplicación al caso de la banca cooperativa. *REVESCO*, (127), 204-227. DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.59771>
- Sierra García, L.; García Benau, M. A. y Zorio, A. (2014). Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa. *Revista Administración de Empresas*, 54(1), 28-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140104>
- Soler, T., Zuleta, O. I., Pérez, J. y Salas, H. (2020). Integración de las actividades ambientales en el sistema de información contable en las sucursales de BANDEC Guantánamo. *Revista BCC*, 23(2), 4-14. Disponible en: <https://www.bc.gob.cu//storage/revistas-bcc/December2020/a3jGOFsu2qInOxhdFzIP.pdf>
- Ulaje, J., López, A. y Contreras, R. (2019). Análisis de los beneficios de la responsabilidad social empresarial en las instituciones bancarias que operan en Celaya Guanajuato, desde la perspectiva del cliente. *Revista RAITES*, 5(11), 33-54. Disponible en: <http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/view/2030>
- Vélez, A. M. (2011). Un recorrido hacia la responsabilidad social corporativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 55-74. Disponible en: <https://bit.ly/2MFAvpT>
- Vives, A. (2004). Role of Multilateral Development Institutions in Fostering Corporate Social Responsibility. *Development*, (47), 45-52. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.development.1100065>

Anexo 1. Variables codificadas para MIC-MAC

Denominación variable	Código para procesamiento MIC-MAC
Variable 1. No discriminación	V01
Variable 2. Integralidad social	V02
Variable 3. Clima laboral	V03
Variable 4. Rendimiento del capital	V04
Variable 5. Independencia y transparencia en sistemas informativos	V05
Variable 6. Prevención del lavado de activos, financiamiento al terrorismo y otras actividades ilícitas	V06
Variable 7. Contribución al desarrollo institucional producto de los procesos de educación y capacitación	V07
Variable 8. Comunicación e información	V08
Variable 9. Educación y capacitación para el desarrollo del personal	V09
Variable 10. Innovación y difusión	V10
Variable 11. Educación financiera	V11
Variable 12. Colaboración entre instituciones financieras y otras organizaciones profesionales y sociales	V12
Variable 13. Inclusión financiera y social	V13
Variable 14. Mejora del nivel de vida de los trabajadores	V14
Variable 15. Apoyo al desarrollo comunitario	V15
Variable 16. Contribución a la protección del medio ambiente	V16
Variable 17. Valor agregado bancario intangible	V17

VARIABLES E INDICADORES PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO

Carlos Manuel Souza Viamontes, Inés Josefina Torres Mora, Jorge Aquilino González, Francisco Fidel Borrás Atiénzar y Natalia Lorenzo Kómová

Palabras clave: banca, productos y servicios financieros, calidad.

Para cualquier entidad bancaria es una meta permanente lograr una alta calidad en el servicio que presta, ya que su sostenibilidad y rentabilidad depende en gran parte en que garantice una base de clientes en ascenso, entre otros aspectos de interés.

En el caso de Cuba, conseguir que un banco brinde un servicio de alta calidad en los tiempos actuales y futuros, no solo tiene que sortear limitaciones técnicas, de recursos variados y de introducción de adelantos científicos, sino que debe reforzar aspectos tales como: puntualidad, eficiencia, presencia, conductas, preparación, buenas prácticas, entre otros importantes aspectos.

Para el Banco Popular de Ahorro la calidad del servicio bancario abarca a todos los actores económicos, incluida la población, pero indudablemente causa al atender a sus clientes, un impacto directo en las personas naturales, debido a la mayor presencia de este segmento de clientes en todo el país.

No cabe dudas, entonces, que en el mundo académico y bancario, la calidad es imprescindible para una entidad financiera, pero medirla se torna más difícil, pues es necesario evaluar permanentemente su funcionamiento y realizar las correcciones pertinentes. Por tal motivo el objetivo de este capítulo es “determinar a partir de la investigación científica, las variables e indicadores que permitan medir la calidad del servicio bancario en el Banco Popular de Ahorro”.

Sobre las ofertas de servicios, Coll (2020), ha planteado en Colombia, refiriéndose a las entidades financieras que mejorar los productos/servicios, se vuelve esencial para las organizaciones en la medida en que el cliente se vuelve más sofisticado.

Un análisis de Oviedo-Jaramillo (2021) y Looor-Colamarco (2021) ha señalado que en Ecuador se procedió a medir la calidad de los servicios que prestan las entidades financieras y que son más utilizados por los grupos de interés: digitalización, cajeros automáticos, avisos de movimientos bancarios, productos financieros e infraestructura. Para eso se utilizó la escala Servqual, que aborda los cinco aspectos: confiabilidad, tiempo de respuesta, seguridad, tangibilidad y empatía, aspectos que serán tratados más adelante por los autores.

La oferta de productos y servicios, su diversidad en correspondencia con los nichos, segmentos, etc., también deben ser de consideración al medir los servicios bancarios. Al respecto Gonzales (2018) ha planteado que el objetivo de la inclusión financiera es desarrollar mercados financieros que ofrezcan responsablemente más productos a menor costo a un mayor número de personas.

Una experiencia que se aplica en Perú, según Gonzales (2018) es el Canal Agente BCP, el que funciona mediante la creación de alianzas estratégicas con establecimientos comerciales de áreas rurales o alejadas geográficamente y desatendidas por la banca comercial, ubicadas en bodega, bazar, farmacia, supermercados o ferreterías, siendo una franquicia del banco, operando con su propio flujo de caja para brindar servicios a nombre de la entidad financiera.

Existen muchos autores que centran la evaluación de la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente como Vergara (2017), en que las personas y/o clientes evalúan la calidad de la atención de cualquier servicio a través del tiempo que tienen que esperar para recibir el mismo. No obstante, los autores de este trabajo consideran que existen otros aspectos que deben considerarse, los que serán abordados más adelante.

Un trabajo Anónimo (2021) se refiere a la migración hacia la banca digital en el banco de Bogotá, donde se afirma que se ha iniciado desde el 2020 un proceso estructurado para el desarrollo de la digitalización de los clientes, desarrollando una serie de principios de servicio, dentro de los cuales se destaca la importancia de privilegiar el servicio al cliente por encima de cualquier otro proceso, además de trabajar

en propuestas de innovación que permitan sorprender al cliente y fidelizarlo por medio del desarrollo de nuevos servicios, desarrollando estrategias de comunicación con los clientes, con el fin de conocer sus percepciones y de orientar iniciativas que promuevan una mayor satisfacción por el servicio.

Este es un aspecto imprescindible en opinión de los autores para el Banco Popular de Ahorro, ya que la digitalización de la mayoría de los procesos traería la posibilidad de liberar espacios, una más rápida localización de las informaciones, sería más saludable para el trabajador y lo complementaría la posibilidad de utilizar la firma digital, evitar movimientos de personas, por movimientos de mensajes electrónicos, entre otros.

Entre las debilidades identificadas en Perú por Moreno (2019) referente al servicio, se encuentran la burocracia existente, que genera que los flujos de información y el desarrollo de los procesos sean lentos; además del bajo nivel de autonomía en los puntos de contacto al cliente, que impide que se den soluciones ágiles.

Por su parte, el Banco Central de Chile (2021) ha afirmado que el alcance y magnitud de los potenciales beneficios de la banca, no solo dependen de la existencia de los factores que permiten su desarrollo, sino también del comportamiento de los mismos bancos y de la manera en que sus servicios son capaces de alcanzar a un segmento amplio de la población de hogares y empresas. Lo anterior demuestra el papel creativo que debe tener cada entidad para la satisfacción de sus clientes, innovando con ese fin.

Se refirió Iturria (2020) de Argentina, que en el día de pago de haberes y jubilaciones los niveles de satisfacción disminuyen respecto a un día regular, lo cual tiene mucho sentido dado que en esas fechas, la sucursal se congestiona por este tipo de actividad. El Banco Popular de Ahorro, objeto de análisis en este trabajo, no escapa a ese problema. También se han referido Mendoza-Macías y Ramos-Alfonso (2020) a que en el sector bancario ecuatoriano, se generan líneas de espera o colas, evidenciándose el alto índice de descontento de los clientes debido a la larga espera, el escaso número de personal para atender al público o la demora de quienes ofrecen el servicio.

También la disparidad en el desarrollo tiene incidencia, tal como han enfocado Martínez y Reséndiz (2021) en cuanto a las barreras geo-

gráficas, que para el caso de México es posible observar una brecha en el acceso a servicios financieros de acuerdo con el grado de urbanización de las localidades.

Los autores coinciden en la necesidad de diferenciar los análisis sobre la medición del servicio en posteriores trabajos, en las grandes ciudades en Cuba, en sucursales más urbanas y las de zonas rurales. Por todo lo analizado anteriormente se requiere evaluar las dificultades y encaminar los esfuerzos para solucionarlas.

Por su parte Pérez y Víquez (2020) han afirmado que unas condiciones financieras robustas y saludables ayudan a una economía moderna a alcanzar todo su potencial, por lo tanto, una de las prioridades críticas de las economías en desarrollo debe ser establecer un sistema financiero moderno y que funcione bien.

Del análisis anterior se acentúa la necesidad de que los bancos transiten hacia la digitalización y novedosos métodos para lograr altos estándares de calidad.

6.1. Metodología científica

Para la realización de este trabajo se ha utilizado: el análisis y la síntesis, intercambios con la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro sobre la medición del servicio bancario, también se desarrolló durante los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2022 talleres grupales y revisión de documentos a nivel provincial en Camagüey y en el mismo periodo en la Sucursal 5872 La Caridad, en la referida ciudad. Ello permitió realizar reflexiones de manera lógica sobre el problema que se investiga, involucrar un grupo de directivos, especialistas y público asistente, así como interpretar el procesamiento de la información obtenida. También se ha utilizado el histórico-lógico: para determinar la evolución a través de los años y el estado actual de la medición del servicio. Se ha tenido en cuenta el inductivo-deductivo, para la obtención de información, conocimientos en general y conformar las ideas respecto a la literatura revisada. Se realizaron entrevistas a dirigentes y funcionarios de experiencia en el Banco Popular de Ahorro en las instancias nacionales, provinciales y de sucursal, aportando valiosos elementos.

Se consideró las entrevistas realizadas a clientes que asisten a la sucursal 5872 de La Caridad en la ciudad de Camagüey, las que enriquecieron los análisis y permitió arribar a resultados.

6.2. Resultados y discusión

Esta investigación se ha desarrollado, tanto en la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro, como en la Dirección Provincial en Camagüey y en la sucursal 5872 del referido banco en esa provincia, con la activa participación de dirigentes nacionales, especialistas, dirigentes provinciales y de la sucursal así como especialistas de ambos niveles, además de encuentros grupales de análisis de la medición de la calidad del servicio, unido a la participación de dos estudiantes del segundo año de la carrera de contabilidad y finanzas de la Universidad de Camagüey.

Tiene su punto de partida en trabajos anteriores realizados por los autores, donde se identificaron debilidades, brechas y avances en la medición del servicio en el Banco Popular de Ahorro, los que fueron socializados y en éste, se abordan específicamente y como continuación, las variables e indicadores que permitirán medir el servicio bancario en el Banco Popular de Ahorro, enfocado en estos momentos a la red de sucursales.

Tal como se afirmó, existen autores que enfocan la medición de la calidad de los servicios bancarios en la percepción del cliente solamente; sin embargo, actualmente en el mundo, debido a los adelantos científicos, las personas acuden menos a los bancos y deberá ser una tendencia también en Cuba, por lo que cualquier proyección futura debe tener en cuenta la revolución tecnológica y la menor presencia de clientes en oficinas.

Pero la medición de la calidad del servicio debe ir más allá de la evaluación en un instante sobre la percepción de los clientes en opinión de los autores; o sea, verse como un proceso que tributa a un estado deseado ya que existen aspectos que quizás no perciban los clientes, pero están allí como: el impacto que tiene en el servicio la selección de las personas para trabajar en el banco, la preparación de las mismas antes de comenzar en sus funciones, la evaluación de la propia calidad de su actuación desempeñando sus funciones, la carencia de una base de datos central que al introducir los mismos aparezca todo el historial del cliente y no sea imprescindible pedirle nuevas informaciones; incluso, si son necesarias, admitirse de forma electrónica y que una vez realizadas las mediciones, se le dé utilidad a la información.

Una determinación de variables para la medición de los servicios puede apreciarse en Medina y colaboradores, a través de:

- Confianza: seguridad, confiabilidad y privacidad.
- Calidad de la información: precisa, actualizada, oportuna, relevante y entendible.
- Utilidad percibida: rapidez, ahorro de tiempo, datos útiles y facilitación.
- Facilidad de uso: fácil, flexible, interacción y navegación.
- Uso: información oportuna, uso constante y elección preferida.
- Satisfacción: opinión positiva, preferencia bancaria, acción positiva e información exacta.
- Lealtad: continuar usando, buena opción, fidelidad y recomendación (Medina *et al.*, 2022, 283-304).

La anterior definición aborda importantes aspectos a tener en cuenta en la medición de la calidad de los servicios, que puede ser usada en el banco.

Salas se refiere a Zeithaml, Berry y Parasuraman que identificaron cinco criterios para evaluar la calidad de servicio como son:

- Tangibles: apariencia de los elementos físicos.
- Confiabilidad: fiable, desempeño preciso.
- Respuesta: Prontitud y utilidad.
- Certidumbre: pericia, cortesía, credibilidad y seguridad.
- Empatía: fácil acceso, buena comunicación y comprensión del cliente (Salas, 2021: 20).

La medición de la calidad debe abarcar un mayor espectro para el caso del Banco Popular de Ahorro, donde se evalúe no solo los indicadores sino otros elementos internos que tributan al servicio y que deben tenerse en cuenta. Un aspecto a considerar en el futuro debe ser la incorporación de investigaciones en trabajos de diploma, maestrías o doctorados, que tributen a perfeccionar el tema abordado en este trabajo y que sea seguido e incorporado a los análisis periódicos que se deriven de estas propuestas.

Los autores consideran que el Banco Popular de Ahorro debería poseer un grupo, subgrupo o un espacio en el *Manual de instrucciones y procedimientos*, para normar la actuación de los empleados respecto a este importante parámetro (la calidad del servicio) aun cuando existe

un código de conducta y se han realizado múltiples acciones para la mejora de la calidad, pudiéndose enriquecer como resultado de esos análisis semestrales.

A partir de diferentes evaluaciones, criterios y con el consenso de los autores, se determinó la identificación de variables e indicadores, para ser incorporados en períodos venideros en las sucursales del Banco Popular de Ahorro, junto a otros aspectos. A continuación se muestran las variables:

- **Fiabilidad:** es la habilidad con la que se presta el servicio prometido por parte de los servidores públicos perteneciente a las oficinas bancarias.
- **Capacidad de respuesta:** es el deseo probado de ayudar y satisfacer necesidades a los clientes y servir de forma rápida, evaluándose, por tanto, la rapidez y oportunidad en la atención y respuestas personalizada, la voluntad y colaboración, así como el desempeño personal de cada empleado.
- **Competencia:** la capacidad que tiene el banco para cumplir los compromisos realizados con el cliente, incluyendo tiempo, conocimiento, confianza y precisión necesaria para proporcionar un buen servicio. Por tanto, se trata de empleados bien informados, empoderados y seguros, así como directivos competentes y seguros.
- **Accesibilidad:** se define como la apreciación del cliente sobre el grado de facilidad para acceder a los servicios proporcionados por el banco. Tiene que ver con un tiempo de espera racional, procesos ágiles, entre otros.
- **Adecuación:** se define como el conocimiento del cliente sobre la amplitud de los servicios, estableciendo si es lo apropiadamente variado según sus necesidades. Se refiere a contar con productos y servicios adecuados, atractivos, estables y flexibles.

Los indicadores se enumeran consecutivamente para su mejor clasificación una vez aplicado el cuestionario que se propone, mostrándose seguidamente estas variables y sus indicadores:

Fiabilidad:

1. Se cumple con los términos y condiciones.
2. No se cometen errores.
3. Canales de información y reclamo.

4. Empleados transmiten confianza.
5. Directivos receptivos y colaboradores.

Capacidad de respuesta:

6. Comunicación eficiente.
7. Atención ágil.
8. Voluntad y colaboración.
9. Empleados dispuestos a ayudar.
10. Siempre se brinda una respuesta.

Competencia:

11. Empleados bien informados.
12. Empleados empoderados.
13. Directivos competentes.
14. Directivos y empleados seguros.

Accesibilidad:

15. Tiempo de espera racional.
16. Procesos ágiles.
17. Suficientes empleados.
18. Existencia de tecnología (TPV/ATM).
19. Variedad de canales.
20. Canales disponibles.

Adecuación:

21. Productos y servicios atractivos.
22. Productos y servicios adecuados.
23. Productos y servicios diversos y flexibles.
24. Productos y servicios estables.

Cortesía:

25. Empleados educados.
26. Empleados receptivos.
27. Empleados proactivos.

Seguridad:

28. Contratos sencillos y asequibles.
29. Existencia de vías para tramitar quejas.
30. Leyes de protección del cliente.

Tangibilidad:

31. Pulcritud del local.
32. Correcta distribución en plaza.
33. Adecuada señalización.
34. Información disponible.
35. Información actualizada.
36. Información accesible.
37. Correcta apariencia de empleados.
38. Equipamiento en servicio.
39. Suficiente bancada.

Una vez determinadas las variables e indicadores, se presenta la forma en que deben concebirse las preguntas a ejecutarse a través de un cuestionario en una muestra significativa (no menos de veinte) en cada sucursal, dos veces al año, debe auxiliarse a cada cliente por un especialista debidamente preparado y motivado para este acto, el cual resumirá las respuestas y las presentará ante el Consejo de Dirección u otro equipo de trabajo, para ser evaluado el resultado y confeccionarse un plan de medidas con fecha de cumplimiento y responsable de la tarea (Anexo 1). Para lo anterior es muy importante la motivación para realizar esta tarea, la preparación y la voluntad de empleados y directivos de dar seguimiento a estos resultados.

En el momento en que se vaya a realizar el análisis de los cuestionarios, los autores consideran que deben evaluarse hacia lo interno de la oficina otros aspectos, cuya tarea pudiera presentar otro trabajador designado, los cuales tributarán a una medición de la calidad del servicio más integral tales como:

- Analizar si la captación de empleados se gestiona o se espera a que ellos se interesen por trabajar en el banco. Esto permite encontrar el tipo de empleado que se requiere.
- Evaluar si se realiza una profunda investigación en el proceso de captación de empleados; o sea, si se investiga, se analiza el resultado en equipo y se determina su aceptación.
- Si una vez captado el personal se somete a una preparación y antes de comenzar a trabajar se evalúa teóricamente y prácticamente.
- Si el personal de contacto conoce el código de conducta para trabajar en el Banco Popular de Ahorro y está en condiciones de aplicarlo.

- Si se evalúa la productividad del personal de contacto, una vez incorporado al servicio.

Se debe incorporar además las quejas recibidas, causas y vías para mejorar el trabajo y cualquier otra información que tribute a la calidad del servicio.

Todos estos elementos abordados con profundidad y control, aportarán aspectos que pueden tributar a un mejor servicio; por tanto, se deben incorporar a la medición en cada semestre. Su corrección puede ser un aporte importante.

Como resultado de este trabajo a partir de la investigación científica, se ha logrado arribar a las variables e indicadores que permiten medir la calidad del servicio bancario en el Banco Popular de Ahorro e incorporado otros elementos que tributarán a un mejor análisis.

Conclusiones

Pese a los esfuerzos realizados por el Banco Popular de Ahorro para lograr un mejor servicio a la población, no cuenta con un mecanismo efectivo para medir la calidad del mismo en su red de oficinas.

La no incorporación en el manual de Instrucciones y Procedimientos de indicaciones sobre la calidad y su medición, atenta contra la obtención de resultados en ese empeño.

Para lograr resultados efectivos de medición del servicio en el Banco Popular de Ahorro, una vez identificadas las debilidades, brechas y avances, así como las variables e indicadores, es necesario incorporar investigaciones cuyos métodos científicos permitan perfeccionar la calidad del servicio, lo cual permitirá enriquecer estas acciones.

Bibliografía

Castellanos Rodríguez, M. P. (2021). Análisis de las estrategias de la dirección de canales del Banco de Bogotá para promover el proceso de migración hacia la banca digital. Trabajo de Grado. Repositorio institucional. Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: [https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58115/Proyecto %20li %CC %81der %20C5 %20Supletorio %20corregido.pdf?sequence=2](https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58115/Proyecto%20li%CC%81der%20C5%20Supletorio%20corregido.pdf?sequence=2)

- Banco Central de Chile (2021). Intermediación Financiera y Banca Central en Chile. Disponible en: [https://www.bcentral.cl/documents/33528/3366185/Intermediaci %C3 %B3n_Financiera_y_Banca_Central_en_Chile.pdf/55663f81-68c7-6e8d-ebba-c785a-37f168?t=1642432414703_](https://www.bcentral.cl/documents/33528/3366185/Intermediaci%C3%B3n_Financiera_y_Banca_Central_en_Chile.pdf/55663f81-68c7-6e8d-ebba-c785a-37f168?t=1642432414703_)
- Coll, M. A. (2020). Desafíos a los que se enfrentan las entidades bancarias desde la perspectiva del enfoque al cliente. Tesis de Maestría. Repositorio institucional. Universidad de América. Disponible en: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7871/1/821639-2020-I-GC.pdf>
- Gonzales, M. A. (2018). Plan estratégico para el Agente BCP del Banco de Crédito del Perú 2014-2017. Tesis de Maestría. Repositorio institucional. Universidad del Pacífico. Disponible en: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2038/Miguel_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1_
- Iturria, J.M. (2020). Diseño de atención modular en una institución bancaria. Atención al cliente, propuesta de intervención. Tesis de maestría. Repositorio institucional. Universidad Católica de Córdoba. Disponible en: https://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2794/1/TM_Iturria.pdf
- Martínez, A. L. y Reséndiz, C. (2021). *Inclusión financiera sin discriminación: hacia un protocolo de trato incluyente en sucursales bancarias de México*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED). Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46980/4/S2100815_es.pdf
- Medina, J. M. *et al.* (2022). Confianza y calidad de la información para la satisfacción y lealtad del cliente en el e-Banking con el uso del teléfono celular. *Contaduría y Administración* 67(1), 283-304 Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2965>
- Mendoza Macías, C. E. y Ramos Alfonso, Y. (2020). Evaluación de la calidad del servicio con la utilización de indicadores cualitativos y cuantitativos en el sector bancario. *Dominio de las ciencias*, 6(3), 950-966. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7539746.pdf>
- Moreno Gutiérrez, J. E. (2019). Aplicación del modelo Servqual para medir la calidad de servicio en el Banco de Crédito – Agencia Pedro

- Ruíz de la ciudad de Chiclayo. Tesis de maestría. Repositorio institucional. Universidad de Piura. Disponible en: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4981>
- Oviedo Jaramillo, G. V. y Loor Colamarco, I. W. (2021). Calidad del servicio en las entidades financieras ecuatorianas. Una perspectiva desde los grupos de interés. *Polo del Conocimiento*, 56(6), 860-873. DOI: <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2410>. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926952>
- Pérez, I. y Víquez, R. (2020). Eficiencia y profundidad del sistema financiero costarricense y su efecto sobre el crecimiento económico. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Costa Rica. Disponible en: <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/17904/TESIS%20FINAL%202020.%20ISAAC%20PEREZ%20Y%20RICARDO%20VIQUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salas, L. A. (2022). Calidad de servicio y su relación con la satisfacción de los usuarios de la agencia de Camaná del banco de la nación. Tesis de Licenciatura en Administración y Negocios Internacionales. Universidad LaSalle. Arequipa, Perú. Disponible en: <https://repositorio.ulasalle.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12953/141/TESIS%20FINAL%20LUIS%20SALAS%20M%207%20de%20junio%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vergara, A. A. (2017). Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en una agencia bancaria. Tesis de pregrado. Universidad del Pacífico. Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621717/VERGA?sequence=11>

Anexo 1. Cuestionario sobre calidad del servicio en sucursales del Banco Popular de Ahorro

Sucursal:

Fecha:

Especialista actuante:

Estimado cliente:

Para el Banco Popular de Ahorro contar con su apreciación sobre nuestro servicio, constituye un aspecto importante, ya que permite realizar las correcciones pertinentes en aras de mejorar el servicio que se le presta al cliente. Por tal motivo, lo invitamos con la asesoría de nuestros

especialistas se sirva responder las siguientes preguntas:

1. ¿Considera usted que los intereses y tasas que cobra el banco, incluso los que paga, son los adecuados?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
2. ¿Ha realizado algún trámite reciente donde se haya cometido error por el banco?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
3. ¿Considera que el banco tiene buena vía de comunicación con los clientes, incluso cuando se hace reclamación?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
4. ¿Los empleados le transmiten confianza al atenderle?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
5. ¿Los dirigentes son receptivos y colaboradores?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
6. ¿La comunicación del banco es eficiente?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
7. ¿Se le atiende con agilidad en el banco?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
8. ¿El personal muestra voluntad y colaboración al atenderle?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
9. ¿Nota si los empleados siempre están dispuestos a ayudarle?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
10. ¿Siempre que pregunta algo se le brinda una respuesta convincente?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
11. ¿Aprecia que los empleados están bien informados?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
12. ¿Considera que los empleados están empoderados?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
13. ¿Opina que los directivos son competentes?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
14. ¿Percibe que los directivos y empleados son seguros en sus actos?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
15. ¿Considera que el tiempo de espera en el banco es racional?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
16. ¿Considera que los procesos son ágiles?
Si: __ No: __ Otro criterio: __
17. ¿Opina que existen suficientes empleados

- Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___
18. Sobre la tecnología del banco ¿considera que es suficiente la existencia de TPV y cajeros automáticos?
Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___
19. ¿Opina que existe una gran variedad de canales de servicios?
Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___
20. ¿Son suficientes los canales de servicios brindados?
Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___
21. ¿Los productos y servicios del banco son atractivos?
Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___
22. ¿Los productos y servicios del banco son adecuados?
Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___
23. ¿Considera que los productos y servicios del banco son diversos y flexibles?
Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___
24. ¿Considera que los productos y servicios de los bancos son estables?
Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___
25. ¿Considera que los empleados del banco son educados?
Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___
26. ¿Los empleados son receptivos?
Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___
27. ¿Los empleados son proactivos?
Si: ___ No: ___ Otro criterio: ___

CONSIDERACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SOCIALES Y AMBIENTALES EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO EN GUANTÁNAMO

Happy Salas Fuente, Osdais Iraelio Zuleta Gavilanes y Judith Thomas Pérez

Palabras clave: instituciones bancarias, riesgos, sostenibilidad, sistema.

Las instituciones financieras cumplen un rol fundamental en la economía, facilitan el flujo de dinero y canalizan recursos hacia diversos sectores. Muchas actividades productivas se financian con recursos de las instituciones financieras. Razones que revelan la existencia de una estrecha relación entre las instituciones financieras y las empresas, además de compartir riesgos y responsabilidades sobre los impactos de las actividades financiadas. En este flujo de relaciones los factores externos y las propias actividades productivas pueden generar impactos positivos y negativos, y afectar la rentabilidad de los negocios, así como repercutir en terceros no relacionados. Los impactos son consecuencia de la materialización de un riesgo, entre estos se encuentran los derivados de las actividades ambientales y sociales (Silva, Castañeda, Salgado, Seifert, Ávila, Pimentel, Coutinho, Besso, 2020). Actualmente, los tomadores de decisión y la opinión pública en general reconocen la importancia de estos.

La Corporación Financiera Internacional define “el riesgo ambiental y social como la combinación de la probabilidad de que ocurran ciertos sucesos peligrosos y de la severidad de sus impactos”. A su vez, los impactos ambientales y sociales se refieren “a cualquier cambio posible

o real de (i) el entorno físico, natural o cultural, y (ii) los impactos sobre la comunidad circundante y los trabajadores, derivados de la actividad comercial que se vaya a apoyar” (IFC, 2012).

Sin embargo, las instituciones financieras por muchos años han estado al margen de los asuntos ambientales y sociales al creer que su actividad es neutra (Villamizar, 2015). Este pensamiento está determinado por un conjunto de ideas de orden económico que divorcian lo monetario y lo físico, entre las que se encuentran (Naredo, 2009):

- La interpretación del proceso económico como un proceso de producción de riqueza en términos monetarios, que da lugar a que se priorice la generación de utilidad financiera y se dejen de lado los deterioros que inflige el proceso en su entorno físico y social.
- El mito del crecimiento económico concebido, como el incremento del agregado monetario de producto interno bruto.
- El desarrollo y potenciación de un instrumental de medición altamente reduccionista, que no solo se concentra en contabilizar datos monetarios, sino que además registra el costo de extracción y manejo de los recursos naturales, pero no el de reposición.

Estos elementos confirman la desconexión que ha caracterizado históricamente a la actividad financiera de las necesidades de la economía real, lo que ha contribuido a la agudización de los problemas medioambientales y, por otra parte, delimita la doble responsabilidad que tienen las instituciones financieras. Por un lado, una responsabilidad directa que surge de las propias acciones de cada institución y, por otro, una responsabilidad indirecta que, si bien no representa responsabilidad jurídica propiamente esta de la institución, contiene todas las consecuencias provenientes de las acciones de los terceros a los que decide financiar (Naredo, 2009).

Ante esta realidad, surge la necesidad de administrar de manera más apropiada los riesgos de estas actividades. Por ende, las instituciones financieras se encuentran cada vez más involucradas en el desarrollo e implementación de sistemas que permitan la mitigación de este tipo de riesgos (Silva *et al.*, 2020) y el desarrollo de nuevos mecanismos de evaluación (González, 2021). En el caso particular de las instituciones bancarias esa situación también se replica, pues resulta común que se consideren así mismas como industrias relativamente

“amistosas” con el medio ambiente, en términos de emisiones y contaminación. En consecuencia, dado su alto potencial de exposición al riesgo, los bancos son sorprendentemente lentos en examinar las consecuencias medioambientales de sus acciones y de las de sus clientes (Thomas, Salas y Zequeira, 2017).

Según la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia existen diferentes tipos de riesgos ambientales y sociales a los que están expuestas las instituciones bancarias, tales como: riesgos directos generados por prácticas internas de los bancos, riesgos indirectos derivados de las acciones de inversionistas a quienes se les otorgan los recursos para los proyectos y riesgos reputacionales o de imagen generados por las acciones de sus clientes (Asobancaria, 2016).

Unido a lo anterior se afirma, que a raíz de los devastadores sucesos que se han presentado en las últimas décadas por la ausencia de análisis de impactos socio ambientales en la financiación de proyectos de inversión, las entidades financieras han adoptado una posición autocrítica en torno a su responsabilidad y a la necesidad de implementar análisis de riesgos ambientales y sociales en sus procesos de evaluación tradicionales, que les permitan valorar y cuantificar el impacto de financiar ciertos proyectos de inversión, toda vez que la materialización de estos riesgos puede producir un deterioro del medio ambiente y las comunidades, sobre su reputación y posición financiera, así como la continuidad del negocio (Asobancaria, 2016: 2).

Un sistema de administración de riesgos ambientales y sociales es un sistema racionalizado y transparente que debe integrarse plenamente en los procesos operativos y de crédito regulares de una inclusión financiera, de manera que influya en todas las etapas del ciclo del proceso de crédito y abarque desde la debida diligencia hasta el monitoreo y la evaluación. No puede funcionar tan bien como un sistema independiente, más bien debe alinearse totalmente con los sistemas existentes, en términos de flujo de trabajo y análisis (Nolet, Vosmer, Bruijn y Braly, 2014).

En efecto, la creación y posterior implementación de un sistema de administración de riesgos ambientales y sociales que incorpora políticas, mecanismos, herramientas y procedimientos para identificar, gestionar y monitorear estos potenciales riesgos, no debe ser visto como una amenaza para la expansión de los negocios, sino como una

herramienta que al final se traduce en múltiples beneficios para la entidad financiera y para el entorno en el que operan: promueve mejores prácticas para el financiamiento sostenible; mejora la calidad de la cartera al incorporar el análisis de estos riesgos dentro del proceso de otorgamiento de crédito y contribuye al cumplimiento de las expectativas de los clientes e inversionistas (Asobancaria, 2021). El sistema de administración de riesgos ambientales y sociales provee un mecanismo que permite manejar estos riesgos de una manera consistente, sistemática, reproducible y documentada, basado en estos objetivos (Braly, Gavilanez, Calvo y Cottle, 2021):

- Identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos socioambientales del portafolio de manera oportuna.
- Maximizar las oportunidades de beneficio ambiental y social del portafolio.
- Cumplir con la legislación nacional y alinearse con los estándares ambientales y sociales adoptados.
- Establecer y mantener una buena reputación relacionada al desempeño socioambiental ante los clientes, inversionistas y otras partes interesadas.
- Generar una conciencia socioambiental dentro de las instancias técnicas de la institución para encarar de una manera más sostenible los esfuerzos de financiamiento de las inversiones.

En Cuba las entidades financieras y en especial las bancarias, son uno de los principales motores de desarrollo nacional, sector que no se encuentra exento del entorno difícil y convulso de la economía internacional y está inmerso en el proceso de actualización del modelo económico y social, por lo que se requiere de la consolidación de los mecanismos de regulación, supervisión y control del sistema financiero en función de los riesgos crecientes de esta actividad, para promover la estabilidad financiera, en el actual entorno económico, tal y como se establece en el Lineamiento 33, del VIII Congreso del Partido y la Revolución.

En ese sentido, las entidades bancarias cubanas se encuentran en el proceso de introducir los pilares de la “banca verde”, por lo que deben fomentar iniciativas en las que se consideren los aspectos ambientales y sociales en sus estrategias de negocio, para convertirse en modelos para el resto de las organizaciones del país, y estar a tono con la

Estrategia Medioambiental Nacional 2021-2025, la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y los nuevos requerimientos establecidos en la Tarea Vida, Plan del Estado (2017) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible 17 (ODS 17).

Pese a lo anteriormente expuesto, en la práctica de las instituciones bancarias y de la Dirección Provincial de Banco de Crédito y Comercio en Guantánamo, se evidencia un discreto incremento de las acciones encaminadas a la evaluación y otorgamiento de financiamientos para el desarrollo de actividades y proyectos asociados con la protección del medio ambiente, son insuficientes los avances en la gestión ambiental y social de sus procesos internos y externo. A esa situación se le unen las limitaciones identificadas en el marco normativo (*Manual de instrucción y procedimientos del sistema bancario*) que conforman las bases en las entidades bancarias.

En función de los elementos abordados el objetivo general de este capítulo consiste en proponer las bases metodológicas para el diseño del sistema de administración de los riesgos sociales y ambientales en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio en Guantánamo, que contribuya al perfeccionamiento de la gestión crediticia.

7.1. Metodología científica

Para la investigación se utilizó una metodología cualitativa, mediante la aplicación de un conjunto de métodos científicos y técnicas como lo abstracto-concreto (abstracción científica) que permitió la valoración de las particularidades del fenómeno estudiado; complementándose con el análisis-síntesis y la revisión documental para la evaluación de los factores que inciden en la administración de los riesgos ambientales y sociales a escala internacional, en específico en el Banco de Crédito y Comercio, y extraer las regularidades que facilitaron la identificación de las principales experiencias teóricas, prácticas y los aspectos metodológicos que conforman un sistema de administración de riesgos ambientales y sociales con un grado determinado de generalización, según las peculiaridades de la institución bancaria.

El estudio de los antecedentes de la administración de los riesgos ambientales y sociales, y su vínculo con la actividad bancaria se realizó a través del método histórico-lógico; la inducción y deducción se usó como forma de razonamiento a partir de la bibliografía consultada

para llegar a estándares particulares, que favorecieron la confirmación del diagnóstico y las bases para el diseño de la propuesta. El enfoque en sistema se utilizó para descomponer, analizar e integrarlas variables y elementos fundamentales que han limitado la administración de los riesgos ambientales y sociales en el Banco de Crédito y Comercio, además de establecer las interrelaciones e interdependencias entre la organización y su entorno con un enfoque estratégico por medio del método sistémico estructural.

La unidad de análisis escogida fue la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio, que fue constituido el 12 de noviembre de 1997, a tenor de lo dispuesto por el Acuerdo No. 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba al amparo del Decreto-Ley No. 173 “Sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias”, y se le concedió mediante la Resolución No. 1 del Banco Central de Cuba, con licencia general para realizar todo tipo de operaciones de mediación financiera, en moneda nacional y en divisa, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, en el centro bancario extraterritorial, zonas francas y parques industriales.

La cartera de servicios de Banco de Crédito y Comercio muestra, junto a productos tradicionales de la banca cubana e internacional como los de caja, de financiación, depósitos y transferencias de fondos, otros como la administración de fondos, fideicomisos y servicios técnicos a las inversiones, que les brindan a los clientes un amplio abanico de posibilidades para satisfacer sus necesidades de la manera más efectiva. A la par que ofrece numerosos servicios al creciente segmento de clientes particulares. El Banco de Crédito y Comercio en el territorio distribuye sus servicios a través de una red de 16 sucursales bancarias y cuatro oficinas de trámites, que se encuentran totalmente automatizadas e interconectadas, lo que garantiza mayor eficiencia y eficacia en las operaciones, y la Dirección Provincial, rectora de las tareas que se ejecutan en las 16 sucursales.

En la totalidad se cuenta con 753 trabajadores, el 36 % posee el nivel superior, el 59 % de su composición corresponde al sector femenino, y el 41 % al masculino; 109 son cuadros, 517 técnicos, 11 administrativos, 84 de servicios y 32 operarios, para un nivel promedio de edad de 44 años. Las principales áreas de resultados clave de Banco de Crédito y Comercio son: Recursos Humanos; Banca Empresarial, Personal y Agro-

pecuaria; Automatización y Procedimientos; Contabilidad y Auditoría. Estas áreas basadas en los lineamientos aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba trazaron los objetivos de desarrollo del sistema bancario y las principales líneas de trabajo identificadas por la dirección del banco para el cumplimiento de la visión y misión.

Actualmente la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio en Guantánamo se encuentra inmersa en el proceso de integrar el paradigma de la banca en su gestión interna y externa. En la revisión realizada al *Manual de instrucción y procedimientos* vigentes solo se identificaron dos productos que tipifican en algunos de los pilares de la banca verde y son los créditos para el manejo sostenible de tierra y para el desarrollo de las actividades agropecuarias. No obstante, en los procedimientos establecidos para la concesión de los créditos no se tienen en cuenta los riesgos ambientales y sociales.

7.2. Resultados y discusión

Como resultado de los métodos y técnicas aplicados se revisaron un conjunto de metodologías internacionales que permitieron proponer los elementos esenciales que conforman las bases metodológicas para el diseño de un sistema de administración de riesgos ambientales y sociales en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio Guantánamo, lo que facilitará la identificación, análisis, mitigación y monitoreo de los mismos en las operaciones que se financian (Nolet, Vosmer, Bruijn y Braly, 2014; Rivera, 2015; Tapia, 2018; Banco de Desarrollo de América Latina, 2020; Ecobusiness Fund, 2020; Herrera, 2020; Braly, Gavilanez, Calvo y Cottle, 2021; Confederación Alemana de Cooperativas, 2021). La proposición realizada tiene como propósitos principales:

- Propiciar que la institución pueda beneficiarse de nuevas fuentes de financiamiento a tasas mucho más bajas y flexibles.
- Ser conscientes con la problemática ambiental y social existente.
- Evitar problemas de pago al financiar actividades que no cuenten con los debidos permisos ambientales y puedan ser sujetos de alguna sanción o afectación económica.

Las bases metodológicas para el diseño de un sistema de administración de riesgos ambientales y sociales se sustentan en los principios que se detallan a continuación:

- **Compatibilidad con las normas:** procesos alineados con las normativas vigentes en el país, así como de instituciones internacionales.
- **Diseño a la medida:** atiende las necesidades específicas de la institución financiera identificando los riesgos sociales y ambientales específicos (actuales y futuros) del portafolio.
- **Complementariedad:** evita la reformulación completa de etapas y el aumento de costos.
- **Transversalidad:** define los roles y responsabilidades a todas las áreas involucradas en el proceso crediticio.
- **Incentivo a la adopción de buenas prácticas:** no restringe el crédito, en cambio, promueve la adopción de buenas prácticas ambientales y sociales.

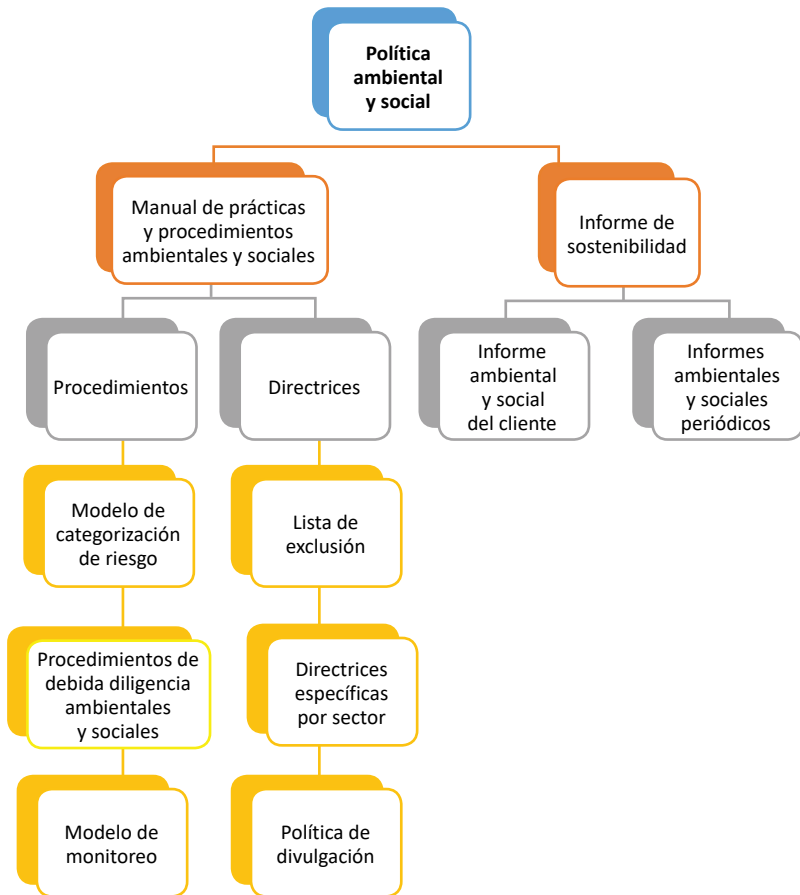
Es necesario destacar que la introducción en la práctica bancaria de un sistema de administración de riesgos ambientales y sociales requiere estas premisas:

- Contar con el compromiso explícito y el liderazgo activo de la alta gerencia en el proceso de diseño e implementación del sistema de administración de riesgos ambientales y sociales, lo que debe incluir la asignación de un presupuesto operativo adecuado.
- Involucrar a las áreas de crédito y negocios en su diseño para obtener contribuciones y retroalimentaciones oportunas.
- Identificar claramente las implicaciones de la adopción de estándares aplicables, especialmente los internacionales, e ir orientando gradualmente a la institución para su aplicación.
- Contar desde el diseño con una unidad de gestión ambiental y social, conformada por una o más personas de la institución financiera o, en su defecto, contratadas según sea necesario.
- Disponer de una persona independiente en el comité de crédito, que vele por la gestión y mitigación de riesgos sociales y ambientales en la toma de decisión de las operaciones.
- Desarrollar un programa para sensibilizar y capacitar al personal de la institución financiera sobre el sistema de administración de riesgos ambientales y sociales, especialmente al personal involucrado en su implementación.
- Revisar y actualizar el sistema de administración de riesgos ambientales y sociales periódicamente, se sugiere hacerlo, como mínimo,

una vez al año, para reflejar las prácticas actuales y el perfil de riesgo sociales y ambientales del portafolio actual.

- Incorporar la gestión de riesgos sociales y ambientales a la cultura de la institución financiera.

Se presentan los elementos básicos identificados para el diseño de un sistema de administración de riesgos ambientales y sociales según el contexto de la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio (Fig. 7.1).



Fuente: adaptado de Nolet, Vosmer, Bruijn y Braly (2014) y Asobancaria (2021).

Fig. 7.1. Elementos básicos para el diseño de un SARAS.

Política ambiental y social

La política ambiental y social debe definir el rol de la institución bancaria en relación con el medio ambiente y la sociedad e incluir objetivos claros y concisos de su sistema de administración de riesgos ambientales y sociales. La política debe ser aprobada y sólidamente respaldada por la alta gerencia de la inclusión financiera y registrada en un documento.

Manual de prácticas y procedimientos ambiental y social

Procedimientos

- Modelo de categorización de riesgo: este modelo clasifica los riesgos ambiental y social y sus impactos e incluye el nivel de debida diligencia y el alcance de la planificación de la mitigación requerido para cada nivel. Los niveles de riesgo ambiental y social van de bajos a altos y dependen del tipo y tamaño de la transacción financiera y de la localización y la magnitud de los impactos potenciales. El modelo también puede definir ciertos umbrales para excluir transacciones más pequeñas.
- Procedimiento de debida diligencia ambiental y social: después de la categorización de riesgo, el procedimiento de debida diligencia ambiental y social debe describir detalladamente los pasos para identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos durante el proceso de valoración, basándose en su nivel supuesto. El manual debe incluir claras directrices sobre la responsabilidad, así como una lista de la documentación y formularios necesarios, por ejemplo, informes ambiental y social de los clientes, durante el proceso.
- Modelo de monitoreo: el monitoreo permite a la institución bancaria verificar, evaluar e informar periódicamente sobre los riesgos ambientales y sociales en su cartera. Debe basarse en indicadores cuantitativos que definan los riesgos a nivel de sector y de los clientes y debe ser actualizado regularmente para reflejar los cambios.

Directrices

- Lista de exclusión: esta lista suele aparecer en primer lugar en el manual de prácticas y procedimientos. Incluye actividades específicas a las que la institución bancaria ha decidido no proporcio-

nar financiamiento, debido a sus impactos ambiental y social. En la práctica, la lista es similar en su alcance y sus aplicaciones a las adoptadas por los prestamistas internacionales.

- **Directrices específicas por sector:** dependen de la clase de sector donde actúa la institución bancaria. Deben ofrecer orientación, normalmente en un documento breve, para cada sector, por ejemplo, vivienda, energía e infraestructura, para identificar y gestionar los riesgos e impactos relativos. Las directrices deben incluir los riesgos potenciales, las recomendaciones para la mitigación, la identificación de oportunidades de negocios y de mercado y referencias a la legislación nacional, así como ejemplos de buenas prácticas dentro de cada sector. Deben estar disponibles para todo el personal pertinente. Puede ser conveniente contar con breves directrices por sector de aproximadamente tres páginas, actualizadas regularmente.
- **Política de divulgación:** debe requerir que la institución bancaria revele información, como mínimo, a las partes interesadas y a quienes pueden verse afectados por los proyectos con un factor de riesgo ambiental y social alto. En el caso de que un banco esté obligado a respetar las normas sobre el secreto bancario, el banco debe convencer a su cliente de que revele esta información. La institución bancaria también puede implementar un mecanismo, no solo para que las comunidades estén informadas de proyectos de alto riesgo de una manera oportuna, sino también para proporcionar una plataforma de reclamos para los que son afectados por los impactos de un proyecto.
- **Autoridades de las decisiones:** las políticas y procedimientos deben incluir a las autoridades responsables de la toma de decisiones basándose en el nivel de riesgo, resultado del análisis y otros factores. La mayoría de los bancos consideran el tamaño del préstamo para determinar el proceso de aprobación. La necesidad de asegurar que toda la información esté disponible para tener en cuenta los riesgos de manera adecuada son esenciales para el proceso de toma de decisiones.

Informe de sostenibilidad

- **Informe ambiental y social del cliente:** debe documentar cuidadosamente las diferentes medidas y decisiones adoptadas durante el

proceso de debida diligencia ambiental y social, así como las conclusiones y recomendaciones que surjan como resultado del ejercicio. Este informe permite a los gerentes de relaciones públicas y a los analistas de crédito realizar un seguimiento sistemático de los temas ambiental y social relacionados con las actividades de una empresa durante el proceso de crédito y les proporciona información para realizar un seguimiento adecuado del proyecto y contar con medidas de mitigación.

- Informes ambiental y social periódicos: un sistema de informes periódicos (anuales) permite a la institución bancaria cumplir adecuadamente con los requisitos de divulgación relativos a los riesgos e impactos en la cartera de préstamos. En general, los informes anuales deben contener información sobre asuntos ambiental y social relevantes que la institución bancaria ha tenido que enfrentar a lo largo del año y deben incluir la lista de exclusión.

Conclusiones

- En las instituciones bancarias cubanas, y en específico en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio en Guantánamo, representa una necesidad el análisis de los riesgos ambientales y sociales como respuesta al dinamismo del contexto actual en el que operan.
- Los elementos esenciales propuestos obtenidos de los métodos y técnicas de investigación aplicados constituyen las bases metodológicas para el diseño del sistema de administración de riesgos ambientales y sociales en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio en Guantánamo.
- El diseño y posterior aplicación del sistema de administración de riesgos ambientales y sociales contribuirá al perfeccionamiento de la gestión crediticia en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio en Guantánamo.

Bibliografía

Asobancaria (2016). *Implementación del Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales Semana Económica 2016*. Edición 1035. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. Disponible en: www.asobancaria.com

- Asobancaria (2021). *La gestión de riesgos ambientales y sociales en la banca*. Edición 1268. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. Disponible en: www.asobancaria.com
- Braly, I., Gavilanez, J., Calvo, R. y Cottle, V. (2021). *Guía para el diseño de un sistema de administración de riesgos ambientales y sociales (SARAS) para instituciones financieras en América Latina y el Caribe*. Monografía del Banco Interamericano de Desarrollo.
- CAF (2020). *Sistema de administración ambiental y social genérico para instituciones microfinancieras de Latinoamérica*. Banco de Desarrollo de América Latina.
- CITMA (2021). *Estrategia Nacional de Educación Ambiental, 2021-2025*. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Confederación Alemana de Cooperativas (2021). *Guía para la promoción de finanzas sostenibles en cooperativas de ahorro y crédito – propuesta para un modelo sectorial integral de sostenibilidad cooperativa*. German Cooperative and Raiffeisen Confederation, Ciudad de México, México-Quito, Ecuador.
- Corporación Financiera Internacional (2012). *Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social*. International Finance Corporation, p. 3. Disponible en: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifcperformancstandardsspanish.pdf>
- Ecobusiness Fund (2020). *Manual práctico para implementación de SARAS en instituciones financieras*. Disponible en: https://www.ecobusiness.fund/fileadmin/user_upload/Publications/spanish/ESMS_Manual_Sitawi_SARAS-Final_Spanish.pdf
- González, D. A. (2021). Metodología para la evaluación del riesgo de liquidez en el Banco de Crédito y Comercio de Santiago de Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
- Herrera, M. (2020). *Propuesta participativa de un sistema de administración de riesgos ambientales y sociales SARAS adaptado a la realidad de las entidades financieras de la economía popular y solidaria*. Asistencia Técnica de la Iniciativa de Finanzas para la Biodiversidad-BIOFIN a la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias de Ecuador. Ecuador.
- Naredo, J. M. (2009). *Raíces económicas del deterioro ecológico y social: más allá de los dogmas*. Madrid: Editorial Siglo XXI.

- Nolet, G., Vosmer, W., Bruijn, M. y Braly, I. (2014). *La gestión de riesgos ambientales y sociales: una hoja de ruta para bancos nacionales de desarrollo en América Latina y el Caribe*. Monografía del Banco Interamericano de Desarrollo; 199.
- PCC (2016). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido y la Asamblea Nacional*. La Habana: Editora Política.
- Ramírez, B. O. (2020). Integración de las actividades medioambientales en el sistema contable de la Dirección Provincial de Banco de Crédito y Comercio Guantánamo. Tesis de Maestría. Universidad de Guantánamo, Guantánamo, Cuba.
- Rivera, G. N. M. (2015). La responsabilidad ambiental de las entidades financieras bancarias por los riesgos ambientales en el otorgamiento de créditos en Costa Rica. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Derecho. Universidad de Costa Rica.
- Tapia, F. E. (2018). Riesgo de crédito socioambiental en la industria bancaria chilena. Tesis presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para optar al Grado Académico de Magister en Políticas Públicas. Santiago de Chile, Chile.
- Thomas, J., Salas, H. y Zequeira, M. E. (2017). Evaluación de la ecoeficiencia en instituciones bancarias cubana. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*. ISSN: 2254-7630.
- Villamizar, E. M. (2015). Reconocimiento de los principales impactos ambientales del sector bancario en Colombia como resultado de su operatividad. Seminario de investigación de la Especialización en planeación ambiental y manejo integral de los recursos naturales. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

BRECHAS Y DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO Y SEGUIMIENTO DE LOS CRÉDITOS A LAS EMPRESAS EN EL BANCO METROPOLITANO

Yasmin Tamayo González, Lázaro Raidel García Rigal y Francisco Fidel Borrás Atiénzar

Palabras claves: banca, empresas estatales, riesgo, relaciones crediticias.

La banca comercial desempeña un rol fundamental en el desarrollo económico de un país y, especialmente, en el crecimiento del tejido empresarial. Son muchas las empresas que dependen en gran medida de los créditos bancarios como principal fuente de financiamiento externa, debido a que en la mayoría de los casos no se hallan en condiciones de financiar por sí mismas su desarrollo o simplemente de hacer frente a las exigencias puntuales de liquidez con los flujos de efectivos que generan (Marco, 2015). De ahí que cobra especial relevancia el rol de la banca en el financiamiento a las empresas, permitiéndole a estas últimas aumentar el nivel de productividad, mejorar su posicionamiento en el mercado, adquirir maquinarias y materias primas necesarias, así como maximizar sus niveles de rentabilidad y generación de valor (Borrás, 2017).

El Banco Metropolitano como parte de la banca comercial que conforma el sistema financiero y bancario cubano, cuenta con una amplia red de sucursales y oficinas distribuidas en la capital del país, La Habana. Además, posee una creciente y consolidada cartera de préstamo y una vasta experiencia en el sector empresarial. No obstante, presenta brechas en el análisis de riesgo que debilitan las relaciones crediticias del banco con las empresas e impiden el impacto del crédito sobre los resultados de estas últimas, por lo que todavía tiene potenciali-

dades que desarrollar, lo que motivó este estudio. A partir de lo que la investigación tiene como objetivo realiza un diagnóstico del estado actual del análisis de riesgo en las relaciones entre Banco Metropolitano y las empresas estatales con financiamiento para capital de trabajo para determinar las principales debilidades. Para esto se hizo un análisis cualitativo y cuantitativo de la situación actual de estas relaciones crediticias.

Las relaciones crediticias entre la banca y la empresa son las que se dan a partir del flujo de capital desde la primera hacia la segunda, es decir, es una interrelación financiera donde el banco y la empresa son fuente y uso de financiamiento, respectivamente. Las relaciones entre las empresas y los bancos como sus proveedores de recursos financieros, se distinguen de las demás relaciones con otros proveedores por el control y seguimiento a que son sometidos los deudores, pues los bancos cubren la gran mayoría de sus activos con pasivos, o sea, que generalmente el dinero de sus colocaciones proviene de depósitos, cuentas y otros productos financieros de ahorro que presta a sus clientes. Por ende, deben analizar cada vez con más rigor cuál es el riesgo crediticio que se asume antes de otorgar un financiamiento y velar fervientemente por la recuperación del dinero que entrega en forma de crédito porque el impago de los clientes deudores afecta a terceros, los clientes ahorristas.

El riesgo crediticio se define como la posibilidad de no obtener el cobro de intereses y el reembolso del principal en el tiempo convenido en las operaciones de financiamiento (Borrás, 2013). Para reducirlo es imprescindible implementar un proceso de gestión de riesgo, el cual, en cierta forma, representa una herramienta fundamental que permite establecer estrategias, políticas y acciones enfocadas en la mitigación y control del riesgo crediticio, lo que disminuye el nivel de morosidad de tal forma que proporcione el incremento en los niveles de rentabilidad y garantice los indicadores de solvencia de la entidad y así conseguir un sistema bancario solvente, sólido y transparente.

Para desarrollar el proceso de gestión de riesgo, la entidad bancaria lleva a la práctica la evaluación del riesgo, que resulta indispensable para movilizar los ahorros hacia prestatarios eficientes, capaces de colocarlos en actividades que garanticen solvencia no solo con los prestamistas, sino también la rentabilidad ante el Estado. De ahí la importan-

cia de que el dinero prestado se recupere en el menor tiempo posible y se garantice su rendimiento, minimizando así los riesgos en los que incurre el banco al otorgar un financiamiento (Franco y Rodríguez, 2011).

El Banco Metropolitano, al igual que otros bancos comerciales cubanos, utiliza un instrumento llamado SABIC para identificar, cuantificar y evaluar el riesgo crediticio de cada financiamiento otorgado. Este análisis se hace a través de un modelo *Credit Scoring*, que permite asignar una clasificación a cada cliente en dependencia del nivel de riesgo que asuma el banco al financiarlo (BANMET, 2022).

La clasificación de riesgo la realiza en función de la probabilidad de incumplimiento del deudor y la calidad de las garantías. En la apreciación de la probabilidad de incumplimiento de los deudores solo se valora la situación financiera y el comportamiento de los pagos.

No obstante, de acuerdo el criterio de un grupo de autores el análisis y la evaluación del riesgo crediticio no pueden enfocarse en elementos aislados de las empresas que solicitan el financiamiento, sino que deben comprender varios componentes que conformen un sistema eficiente, dentro de los que se destacan (Ledesma y Sánchez, 2007; Castillo y Pérez, 2008; Martínez y Ballón, 2009; Ruza y Curbera, 2010; Menese y Macuacé, 2011; Borrás, 2013):

- *Análisis cualitativo*: proporciona información tanto de las percepciones y proyecciones de la empresa, así como también acerca del entorno en el que esta ópera.
- *Análisis cuantitativo*: brinda información sobre la situación económica-financiera de la empresa y permite determinar el grado de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.
- *Análisis del flujo de caja*: que muestra la disponibilidad de dinero y la capacidad de pago futura que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones con terceros.
- *Análisis de las garantías*: permite evaluar la calidad y validez de las garantías ofrecidas, las que representan el respaldo de la operación en caso que el cliente incumpla su compromiso de pago, por ello es necesario vigilar que cubran en cuantía y en tiempo el financiamiento.

Por lo tanto, es evidente que el análisis que realiza la herramienta SABIC es muy limitado porque para arrojar una clasificación de riesgo,

no tiene en cuenta factores cualitativos ni la capacidad de pago futura de la empresa. Además, cada puntuación de riesgo se emite bajo una serie de parámetros a partir de los cuales se clasifican todos los clientes, independientemente de la actividad y el sector económico donde se desenvuelve la entidad.

8.1. Metodología científica

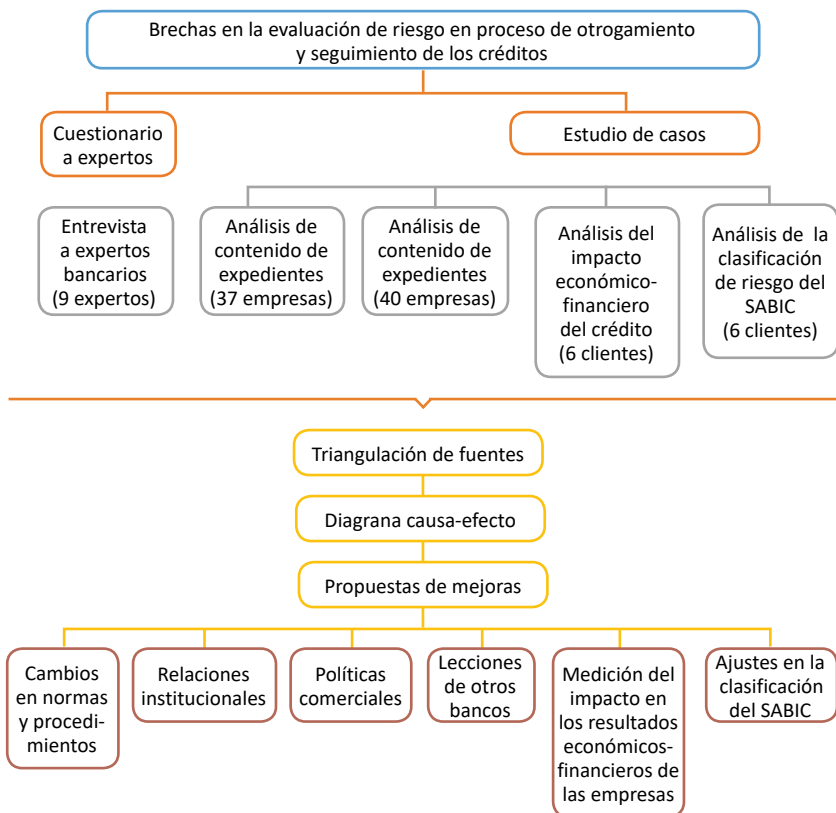
Con el objetivo de identificar las principales brechas en el análisis riesgo que actualmente limitan las relaciones crediticias de Banco Metropolitano con las empresas estatales, se realiza un diagnóstico a través de un análisis cualitativo y cuantitativo.

Para el estudio cualitativo, la metodología empleada se basó en la realización de entrevistas y en el análisis de contenido de expedientes. Se efectuaron entrevistas a siete especialistas y dos directivos de las direcciones territoriales y de la oficina central, para así filtrar la lista preliminar y llegar a una serie de problemas validados en primer lugar por la opinión de los expertos (Fig. 8.1).

Posteriormente a que las hipótesis fueran sometidas a la valoración del personal bancario a través de entrevistas, corresponde el método de análisis de contenido. Uno de estos aplicado a 37 expedientes de clientes que adquirieron financiamiento por parte de Banco Metropolitano destinados para capital de trabajo y que son colocaciones importantes en cuanto fueron tramitadas directamente por la oficina central. En el otro se tomó una muestra de 40 expedientes de empresas estatales, igualmente con créditos otorgados para capital de trabajo para verificar las principales limitaciones en el análisis económico-financiero de los estados financieros realizado por Banco Metropolitano.

Para el estudio cuantitativo se realizó un análisis del impacto económico-financiero del crédito y una evaluación de la calificación de riesgo del SABIC, tomando en ambos casos una muestra de seis empresas estatales.

Dada la subjetividad a que están sujetos los métodos empleados y las dificultades afrontadas para llevar a cabo este estudio con una muestra más representativa, principalmente debido al grado de dispersión territorial de las fuentes de información, se utilizó la triangulación de fuentes para conferirle fiabilidad a los resultados del estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 8.1. Esquema metodológico para el desarrollo de investigación.

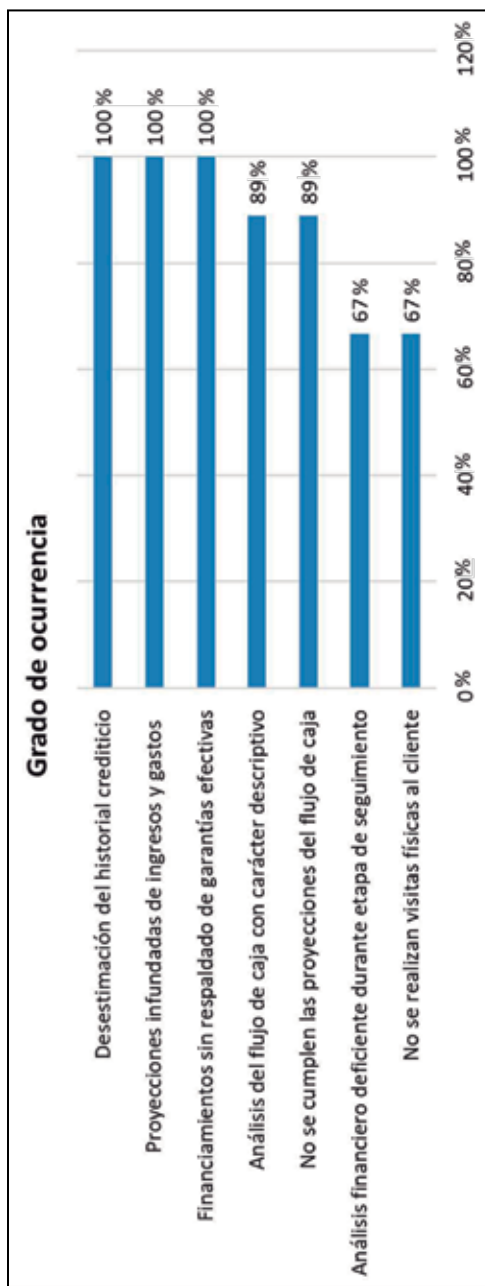
8.2. Deficiencias en el análisis cualitativo, análisis del flujo de caja, garantías y seguimiento del financiamiento

Los principales resultados derivados de las entrevistas aplicadas a expertos fueron (Fig. 8.2):

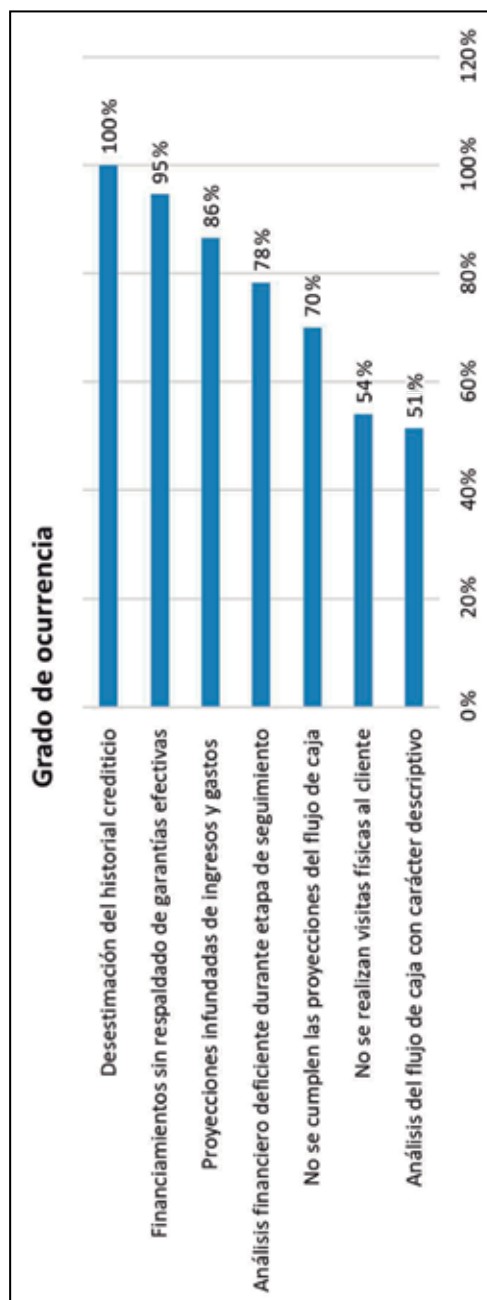
- El 100 % de los entrevistados cree que existe el problema de que se aprueben financiamientos a clientes desestimando su historial crediticio con otras entidades financieras, aspecto cualitativo clave en el análisis de crédito.

- El 100 % de los entrevistados ve como limitación que el cliente en ningún momento explique sus predicciones de ingresos y gastos, de forma tal que justifique los números reflejados en el flujo de caja proyectado. Esta fundamentación no se exige dentro de la información del cliente que el banco requiere para tramitar un crédito.
- El 100 % de los entrevistados aseguran que los financiamientos no están respaldados por garantías efectivas. En casi la totalidad de los financiamientos se aprueban cuentas colaterales como garantías y la eficacia de estas dependen de los ingresos futuros y la gestión que el cliente otorgue al financiamiento adquirido, por lo que se mantiene un alto riesgo asociado a cada crédito.
- El 89 % de los entrevistados considera que los análisis de los flujos de caja reales y proyectados tienen un carácter meramente descriptivo.
- El 89 % de los entrevistados cree que las proyecciones de ingresos y egresos no se cumplen en la realidad. Lo razones principales están asociadas a insuficiente calidad del proceso de elaboración del reporte financiero por parte del cliente, la ausencia de variables determinantes de la dinámica financiera de la empresa y a la incidencia de factores externos no previsibles que afectan el cumplimiento de lo planificado.
- El 67 % de los entrevistados estima que la no realización de visitas físicas al cliente es un problema presente en las relaciones crediticias del Banco Metropolitano-empresa estatal. El contacto con el cliente permite constatar ciertos elementos cualitativos que de otra forma es imposible conocer; si existen las condiciones para una gestión adecuada y exitosa del financiamiento adquirido, modelo de negocio y filosofía de trabajo del cliente, situación del microentorno de la empresa, capacidad de liderazgo de los directivos, entre otros.
- El 67 % de los entrevistados cree que no se realiza un análisis profundo de la información financiera que el banco trimestralmente adquiere del cliente para su seguimiento.

Los resultados del análisis de documentos aplicado a 37 expedientes refuerzan las conclusiones arrojadas a partir de las entrevistas. A continuación se muestran los resultados (Fig. 8.3):



Fuente: Elaboración propia.
Fig. 8.2. Brechas validadas a partir de las entrevistas.



Fuente: Elaboración propia.

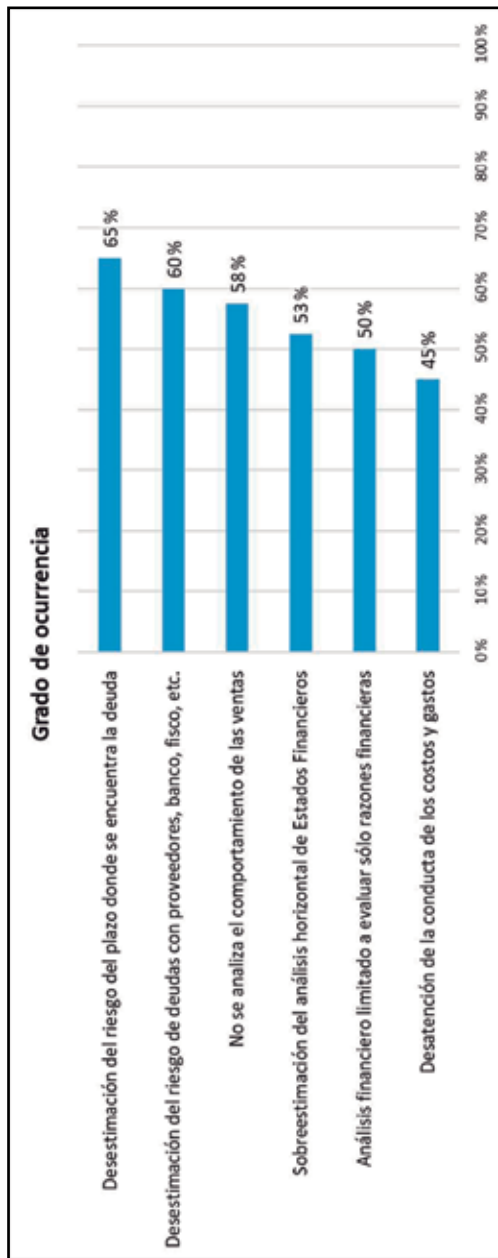
Fig. 8.3. Brechas validadas mediante el análisis de contenido.

- En el 100 % de los financiamientos la evaluación del crédito realizada no incluyó el análisis del historial deudor del cliente con otras entidades financieras.
- En el 95 % de los casos los financiamientos no están respaldados por una garantía sólida, lo que indica cierto riesgo adicional asociado al crédito otorgado.
- En el 86 % de los casos el cliente no argumenta sus predicciones de ingresos y gastos, de forma tal que justifique los números reflejados en el flujo de caja proyectado.
- En el 78 % de los expedientes se verificó que no se realiza un análisis profundo de la información financiera que el banco trimestralmente adquiere del cliente para su seguimiento. En la mayoría de los casos no se exige la entrega de los flujos de caja reales actualizados para verificar el cumplimiento o no de las proyecciones. Además, el análisis de los estados financieros se realiza solamente considerando la herramienta SABIC y no la valoración del analista, a pesar de las graves inconsistencias que tiene este instrumento.
- En el 70 % de los casos se comprobó que las proyecciones de ingresos y egresos en la práctica no se cumplen.
- En el 54 % de los financiamientos analizados no se realizan visitas físicas al cliente para darle seguimiento al crédito.
- En el 51 % de los expedientes se comprobó que el análisis de los flujos de cajas reales y proyectados tienen un carácter puramente descriptivo.

Existe otra brecha que fue validada a través del análisis de contenido del marco regulatorio dispuesto por las autoridades bancarias cubanas y es que el banco no puede ejecutar como garantías a activos reales. El estudio del ámbito normativo bancario apunta a que dentro del marco de las relaciones crediticias banca-empresa estatal, existe una laguna jurídica que consiste en la ausencia de regulación al uso de garantías que sean activos reales.

8.3. Debilidades en el análisis cuantitativo del crédito

Los principales resultados del análisis de contenido para verificar las limitaciones en el análisis cuantitativo que Banco Metropolitano realiza para evaluar la situación económica-financiera de las empresas fueron (Fig. 8.4):



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 8.4. Brechas en el análisis económico y financiero de los estados financieros.

- En el 65 % del total de expedientes no se analizaron cada una de las partidas del pasivo teniendo en cuenta el riesgo que tiene el plazo donde se encuentra concentrada la deuda.
- En el 60 % del total de expedientes no se hizo un análisis profundo de las diferentes partidas del pasivo considerando el riesgo que tienen las deudas con proveedores, con el banco, con el fisco, entre otros.
- En el 58 % del total de expedientes no se realizó un análisis integral acerca del comportamiento de las ventas con relación al periodo anterior.
- En el 53 % del total de expedientes se comparó la dinámica de las distintas partidas (análisis horizontal), lo que significa comparar un año respecto al año anterior y a partir de ahí sacar conclusiones, algo que no siempre brinda el resultado efectivo.
- En el 50 % del total de expedientes el análisis de los estados financieros se limitó principalmente a la evaluación de las razones financieras y no a la interpretación de las causas y efectos a partir del análisis de las diferentes partidas que conforman los estados financieros.
- En el 45 % del total de expedientes no se analizó el comportamiento de los costos y gastos ni su incidencia en el deterioro de las utilidades.

8.4. Impacto del crédito bancario sobre los resultados de las empresas estatales

Con el objetivo de evaluar el impacto del financiamiento sobre los resultados económicos y financiero de las empresas se utilizó el método de estudio de casos a partir de la técnica de análisis económico-financiero del crédito. Los resultados reflejan que, de seis empresas con altas deudas con el banco:

- Tres empresas cerraron con pérdidas al finalizar el periodo.
- Tres empresas tuvieron obligaciones con proveedores muy por encima de las que tienen con el banco, lo que compromete aún más su situación, si se considera que tener demasiadas deudas concentradas justamente con proveedores es contraproducente porque si se incumple en el pago de estas obligaciones automáticamente puede sufrir las consecuencias de quedarse desabastecida.

- Cuatro empresas están en quiebra, por lo que no están en condiciones de hacer frente a sus obligaciones de manera regular utilizando todos sus activos, puesto que estos son insuficientes para cubrir las deudas vigentes.
- Cuatro empresas presentan egresos promedios por encima de los ingresos promedios.
- Cuatro empresas muestran una deficiente calidad de la deuda (pasivos circulantes/pasivo total) si se tiene en cuenta que más del 80 % de las obligaciones está concentrado solo en deudas a corto plazo.
- Cinco empresas tienen un comportamiento de las ventas insatisfactorio, en vista de que disminuyeron considerablemente de un periodo a otro.
- Cinco empresas tienen elevados costos por peso de venta (costo de venta/ventas), los cuales exceden los 70 centavos.
- Cinco empresas presentaron una rentabilidad sobre venta (utilidad neta/ventas netas) menor al 7 %. Por debajo de ese nivel del 7 % se encontraba la rentabilidad financiera (utilidad neta/patrimonio) de cinco empresas y la rentabilidad económica (utilidad antes de intereses e impuestos/activos totales) de las seis empresas.
- Seis empresas exhiben un alto nivel de endeudamiento (pasivo total/activos total*100). O sea, la empresa 1 presenta un 101 %, la empresa 2 un 169 %, la empresa 3 tiene 466 % indicador totalmente distorsionado por el nivel tan elevado de endeudamiento, la empresa 4 un 102 %, la empresa 5 un 79 % y la empresa 6 un 87 %.
- Seis empresas tuvieron que reestructurar deudas que ya habían reestructurado anteriormente por imposibilidad de honrar al banco. Hasta la fecha, no han presentado una estrategia creíble que les permita recuperar la comprometedor situación económica y financiera en la que se encuentran.
- Seis empresas muestran un comportamiento de pago desfavorable, puesto que han presentado saldos vencidos en cartera de préstamo.

Se evidencia que los financiamientos crediticios no fueron correspondidos con una mejoría de las situaciones económicas-financieras de las empresas, sino todo lo contrario, hubo un deterioro significativo. Por supuesto que sobre los resultados de las empresas influyen múltiples facto-

res y no solo el crédito. Aun así, es importante visibilizar que los mecanismos de crédito bancario no impactaron, al menos suficientemente, sobre la mejoría de las empresas. Además, los financiamientos han tenido que reestructurarse una y otra vez por incapacidad de honrar las deudas, lo que significa que el banco, y la economía cubana, está incurriendo en un alto costo de oportunidad pues la inversión financiera no fue recuperada, cuando pudo haber sido aplicada en nuevas inversiones.

8.5. Insuficiencia en la clasificación de riesgo de la herramienta SABIC

Para determinar si la clasificación de riesgo de la herramienta SABIC se corresponde con la situación real de las empresas, se realizó la técnica de análisis de la clasificación de riesgo del SABIC (Tabla 8.1). Los principales resultados se muestran a continuación:

- Empresa 1: de acuerdo con los criterios establecidos por el SABIC, su situación financiera es buena, sin embargo, su capital de trabajo es negativo (activo circulante menor que pasivo circulante), está en quiebra y el nivel de endeudamiento es de 103 %, concentrado principalmente en el corto plazo.
- Empresa 2: según criterios establecidos por el SABIC, su situación financiera es satisfactoria, aun cuando la empresa presenta un capital de trabajo negativo, un endeudamiento de 79 %, concentrado principalmente en el corto plazo y sus costos por pesos de venta alcanzan los 76 centavos.
- Empresa 3: conforme a los criterios establecidos por el SABIC, su situación financiera es satisfactoria, pero su capital de trabajo es negativo, está en quiebra y su nivel de endeudamiento es de 169 %, concentrado fundamentalmente en el corto plazo.
- Empresa 4: de acuerdo con los criterios determinados por el SABIC, su situación financiera es satisfactoria, a pesar de ello, sus activos circulantes están concentrados en efectivo inmovilizado y pagos anticipados al proceso inversionista, exhibe un endeudamiento de 87 % y presenta pérdidas en venta (los costos de venta exceden las ventas).
- Empresa 5: conforme a los criterios establecidos por el SABIC, su situación financiera es satisfactoria, en cambio, la empresa tiene un capital de trabajo negativo, está en quiebra y su endeudamiento es de 101 %, concentrado en el corto plazo.

- Empresa 6: según los criterios establecidos por el SABIC, su situación financiera es satisfactoria, sin embargo, posee un capital de trabajo negativo, un endeudamiento de 91 %, su costo de venta es de 69 centavos por cada peso de venta y presenta una rentabilidad solo de un 7 %.

Tabla 8.1. Comparación de la evaluación de riesgo del instrumento SABIC con la situación real de las empresas

Empresa	Evaluación del SABIC	Situación financiera
1	Buena	<ul style="list-style-type: none"> ● Capital de trabajo negativo ● En quiebra ● Endeudamiento de 103 % (corto plazo)
2	Satisfactoria	<ul style="list-style-type: none"> ● Capital de trabajo negativo ● Endeudamiento de 79 % (corto plazo) ● Elevado costo de venta (76 centavos)
3	Satisfactoria	<ul style="list-style-type: none"> ● Capital de trabajo negativo ● En quiebra ● Endeudamiento de 169 % (corto plazo)
4	Satisfactoria	<ul style="list-style-type: none"> ● Efectivo inmovilizado y altos pagos anticipados ● Endeudamiento de 87 % ● Pérdidas en venta
5	Satisfactoria	<ul style="list-style-type: none"> ● Capital de trabajo negativo ● En quiebra ● Endeudamiento de 101 % (corto plazo)
6	Satisfactoria	<ul style="list-style-type: none"> ● Capital de trabajo negativo ● Endeudamiento de 91 % ● Elevado costo de venta (69 centavos) ● Baja rentabilidad (7 %)

Fuente: Elaboración propia.

Con esos indicadores evidentemente la situación económica y financiera de las empresas no es buena o satisfactoria como dice el SABIC, sino que es ineficiente debido a la situación patrimonial negativa, los altos niveles de endeudamiento concentradas en el corto plazo y la falta de liquidez para hacer frente a las deudas contraídas, por lo tanto, se contradice con lo que dice el SABIC.

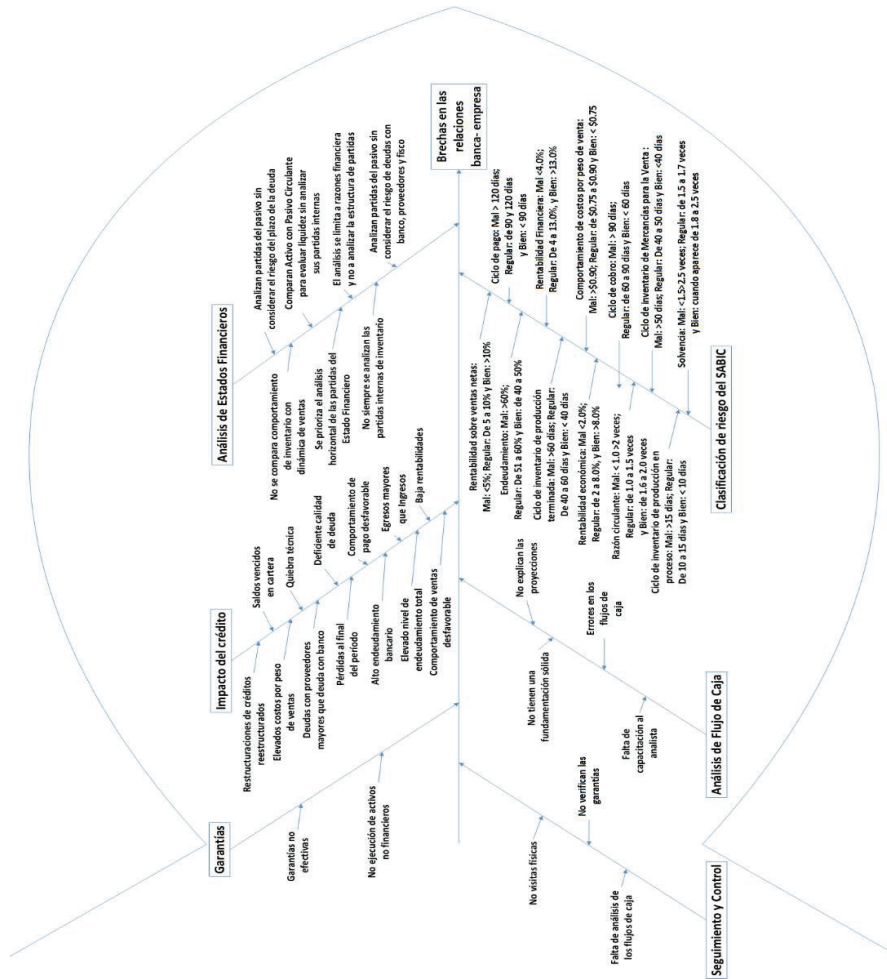
La aplicación de diferentes técnicas de investigación y la triangulación de sus resultados permitieron sistematizar las principales defi-

ciencias en el análisis riesgo crediticio que realiza Banco Metropolitano y que, entre otros aspectos, están marcando negativamente sobre las relaciones crediticias entre el banco y las empresas estatales representados en un diagrama de causa-efecto (Fig. 8.5).

8.6. Propuestas de mejora

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado se hace necesario diseñar estrategias para el fortalecimiento del análisis que realiza el banco sobre los aspectos cualitativo, capacidad de pago, calidad de las garantías y seguimiento del financiamiento. A continuación se listan algunas sugerencias que van en ese orden:

- Creación de plataforma interbancaria de puntaje de crédito para tener una fuente de la cual obtener información sobre el comportamiento deudor que ha tenido un determinado cliente con las distintas instituciones financieras.
- Diseño de metodología de análisis de flujo de caja con el objetivo de que los analistas incorporen nuevas herramientas que les ayuden a tener un ojo más crítico al enfrentarse a un flujo de caja, ya sea real o proyectado.
- Capacitación a analistas de todos los niveles (sucursal, dirección territorial y oficina central) en los distintos aspectos del análisis de crédito, ya sea interpretación de los estados financieros, análisis de flujos de caja, entre otros.
- Incentivos comerciales para el uso de garantías más efectivas para influir en algunos términos del crédito (tasa de interés, periodos de gracia y de vigencia, comisiones por renegociación, tasa por mora, entre otros) con el propósito de ofrecer condiciones preferentes a los clientes a cambio de que estos ofrezcan garantías de mayor calidad para el financiamiento.
- Combinar garantías para mitigar el riesgo crediticio a través del uso simultáneo de garantías de distinta naturaleza y efectividad.
- Priorizar el análisis del analista en las acciones de seguimiento, lo que supone un cambio de proceder y de cultura de trabajo, pues no hay herramienta que pueda sustituir el sentido común del analista en la gestión del riesgo crediticio.
- Incluir los resultados de los análisis de flujo de caja en el seguimiento, una acción que está orientada en los manuales internos del banco, pero no se exige a los analistas en la práctica cotidiana.



Fuente: Elaboración propia.
Fig. 8.5. Elaboración del diagrama causa-efecto.

En busca de la eficiencia del análisis cuantitativo que realizan los bancos, se plantean estas propuestas para la evaluación de la situación económica y financiera de las empresas:

- Es necesario analizar con profundidad los estados financieros, pues no basta con analizar solo razones financieras, sino que hay que interpretar directamente la información del balance general y los estados de resultados.
- Analizar los estados financieros de los cierres contables que ofrezcan la información necesaria para el análisis, sin tener que ser obligatoriamente los del periodo actual e igual periodo del año anterior, ya que estos no siempre brindan información relevante porque pueden corresponderse solamente con los primeros meses del año. Por lo tanto, debe ser el analista quien defina los periodos que más información ofrezcan.
- No buscar paradigmas generales para las razones financieras, es decir, no se puede evaluar automáticamente los indicadores según rangos generales porque cada empresa tiene sus propios parámetros, determinados por el sector, actividad, territorio, modelo de negocio, situación del entorno, entre otros.

Se propone incorporar al análisis de riesgo de Banco Metropolitano la medición y evaluación del impacto del financiamiento sobre los resultados económicos de las empresas considerando estos indicadores:

- Dinámica de ventas (ventas netas periodo actual/ventas netas periodo anterior), este indicador permite conocer el comportamiento de las ventas con relación al periodo anterior.
- Rentabilidad sobre venta (utilidad neta/ventas netas), esta razón muestra las utilidades obtenidas por cada peso de ventas.
- Rentabilidad económica (utilidad antes de impuestos e intereses/activo total), su resultado indica la utilidad que se obtiene por cada peso de activo total invertido y su crecimiento es una tendencia favorable.
- Rentabilidad financiera (utilidad neta/patrimonio), indica la rentabilidad neta obtenida por cada peso invertido por los dueños de la empresa.
- Costo por peso de venta (costo de venta/ventas netas), indica lo que cuesta a la entidad adquirir o producir cada peso que vende.

- Valor económico agregado (rentabilidad económica después de impuestos-costo promedio de financiamiento/activos totales), indica el valor económico generado por la empresa en el periodo como resultado de alcanzar rendimientos por encima de la media del sector, es decir, mayores que el costo de oportunidad de las inversiones en un sector determinado.
- Rentabilidad económica sobre la base del flujo de operaciones (flujo en operaciones/activos totales), representa la utilidad bruta en términos líquidos obtenida por peso invertido en activos totales.
- Razón de endeudamiento (pasivo total/activo total), permite conocer el nivel de deudas que presenta la empresa, o sea, en qué medida la entidad ha obtenido sus recursos contrayendo deudas con terceros.
- Calidad de la deuda (pasivo circulante/pasivo total), indica qué porción de la deuda es a corto plazo, es decir, vence antes de un año.

Entre las propuestas que contribuyen al perfeccionamiento de la clasificación de riesgo emitida por la herramienta SABIC acerca de la situación financiera de las empresas, se encuentran:

- Como principal innovación de mejora se plantea que el SABIC sea utilizado solamente como un instrumento de referencia para alertar al analista acerca de la situación financiera de las empresas, pero que no sea el SABIC el que automáticamente clasifique la situación porque no siempre refleja la realidad de la situación financiera de los clientes y, además, su evaluación de la probabilidad de incumplimiento del deudor es limitada porque no considera el análisis cualitativo y la capacidad de pago. Por tanto, tiene que ser el propio analista con su experiencia, conocimiento y sentido común quien interprete y clasifique la situación económica y financiera de las empresas.
- A mediano plazo se debe hacer un estudio econométrico en el cual se tome una muestra amplia de clientes buenos² y malos³ para rea-

² Buenos: clientes con muy buena situación financiera, que no solicitan reestructuraciones, con un comportamiento de pago favorable y una probabilidad de incumplimiento mínima.

³ Malos: clientes con muy mala situación financiera, que solicitan reiteradamente reestructuraciones, con un comportamiento de pago desfavorable y una probabilidad de incumplimiento alta.

lizar el análisis de las razones financieras de cada cliente definido como bueno y malo. Para esto se tiene en cuenta estas variables:

- Variables dependientes: buenos y malos.
- Variables independientes: capital de trabajo neto, razón circulante, ciclo de inventario, ciclo de cobro, ciclo de pago, razón de endeudamiento, solvencia, rentabilidad sobre ventas netas, costo por peso de venta, gasto por peso de venta, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Conclusiones

- Las brechas en las relaciones crediticias Banco Metropolitano-empresas estatales, están marcadas por importantes carencias en cada uno de los seis aspectos analizados: problemas asociados a la información del cliente, al análisis del flujo de caja, al cuantitativo, a las garantías, al seguimiento de los financiamientos y al impacto del crédito sobre los resultados de las empresas.
- Las diferencias observadas entre los flujos de caja proyectados analizados antes de conceder los créditos y los flujos de caja reales posteriores aportados por el cliente al banco para el seguimiento y control, indican que el financiamiento otorgado por el banco no ejerce el impacto esperado sobre los resultados de los clientes.
- Hay una necesidad evidente de capacitación y acompañamiento metodológico al analista, que debe formar parte de una estrategia a mayor escala de perfeccionamiento de la gestión crediticia de Banco Metropolitano.
- El examen de los aspectos relacionados a las garantías indica que a pesar de que el banco no afronte graves problemas de morosidad de los clientes, la calidad de las garantías que generalmente acepta es pobre y carece de protección ante cualquier coyuntura económica adversa que afecte leve o significativamente la capacidad de pago de sus clientes.
- El financiamiento bancario no ha logrado el impacto deseado, pues hay determinadas empresas que, aun cuando reciben financiamiento, presentan pérdidas, elevado nivel de endeudamiento y baja solvencia, riesgo de liquidez, no mejoran su situación con proveedores, reestructuran reiteradamente las deudas por incapacidad de pago e incluso, algunas han llegado a casos extremos como estar

en quiebra. Se reitera que además del crédito influyen muchos más factores, pero aun así es necesario reconocer que los créditos representaron financiamientos sin efectos positivos evidentes.

- Se han aprobado reestructuraciones de créditos ya reestructurados sin que el cliente demuestre con mucho rigor y credibilidad una estrategia que le permita mejorar la situación en la que se encuentra.
- La clasificación de riesgo del sistema SABIC no siempre se corresponde con la real situación económica y financiera de las empresas.
- La solución de la mayoría de los problemas validados depende de la propia autogestión de Banco Metropolitano o de asumir una postura proactiva en sus relaciones con clientes, instituciones financieras, autoridades reguladoras y otros organismos.

Bibliografía

- BANMET (2022). Clasificación de activos crediticios. En: Manual de Instrucciones y Procedimientos. La Habana: Banco Metropolitano S.A.
- Borrás, F. (2013). *La banca comercial: productos y servicios*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Borrás, F. (2017). La función social de los bancos cubanos. Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, Cuba.
- Castillo, M. y Pérez, F. (2008). Gestión del riesgo crediticio: un análisis comparativo entre Basilea II y el Sistema de Administración del Riesgo Crediticio Colombiano, *SARC, Cuadernos de Contabilidad*, 8(24), 229-250. Disponible en: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3249/2471>
- Franco, M. y Rodríguez, S. (2011). Procedimiento alternativo para el análisis de riesgo de crédito en el Banco de Crédito y Comercio. *COFIN Habana*, 5(3). Disponible en: <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1574/1379>
- Ledesma, Z. M. y Sánchez, I. R. (2007). Análisis del riesgo crediticio bancario en la economía cubana. *Teoría y Praxis*, 3, 77-87. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2929602.pdf>
- Marco, I. (2015). La gestión de las relaciones bancarias en la empresa. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bang/100.HTM>
- Martínez, O. y Ballón, R. (2009). *Medición del riesgo crediticio en contrapartes bancarias de las Reservas Internacionales del Banco*

Central de Bolivia. Banco Central de Bolivia, pp. 1-32. Disponible en: <https://www.bcb.gob.bo/webdocs/ReservasInternacionales/DT-01-MedicionRiesgoCrediticio.pdf>

Meneses, L. y Macuacé, R. A. (2011). Valoración y riesgo crediticio en Colombia. *Finanzas y Política Económica*, 3(2), 65-82. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3235/323527256006.pdf>

Ruza, C. y Curbera, P. (2013). *El riesgo de crédito en perspectiva*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Disponible en: <https://dokumen.pub/qdownload/el-riesgo-de-credito-en-perspectiva-ciencias-sociales-y-juridicas-spanish-edition-843626083x-9788436260830.html>

CAPÍTULO 9

EL FINANCIAMIENTO A LOS ACTORES ECONÓMICOS EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO DE LA PROVINCIA DE SANCTI SPÍRITUS

José Couzo Villarreal y Oscar Luis Hung Pentón

Palabras claves: banca corporativa, empresas, financiamiento.

Una de las funciones más importantes de una institución bancaria es lograr ejercer un impacto positivo en la elevación de la eficiencia económica de sus clientes empresas. Esta influencia sobre los resultados económico-financieros de las empresas, a través de los mecanismos bancarios, representa una de las expresiones de la responsabilidad social de la banca.

Este capítulo tiene como objetivo mostrar el estado de las relaciones de financiamiento del Banco Popular de Ahorro de la provincia de Sancti Spíritus con los actores económicos, entre estos las empresas estatales, las MIPYMES, las cooperativas y los trabajadores por cuenta propia y se muestran las fortalezas y las brechas aún existentes en estas relaciones.

9.1. Caracterización económica de la provincia de Sancti Spíritus

La provincia de Sancti Spíritus se sitúa en la región central del país. Posee una extensión territorial de 6 777,3 km², con una población total de 465 164 habitantes y una densidad poblacional de 68,7 habitantes/km², con una esperanza de vida de 78,45 años y un envejecimiento poblacional del 21,4 %. El 72,5 % de la población es urbana.

Tiene algo más de 230 km de costas, de estas aproximadamente 66 km corresponden a la costa norte y 171 km a la costa sur. Presenta

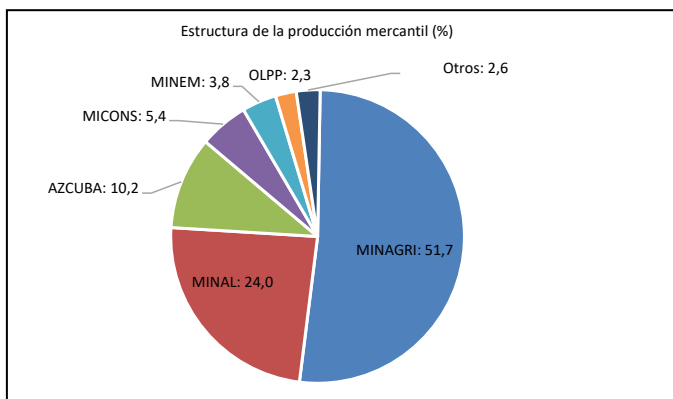
un relieve variado, con regiones montañosas y llanas. Entre sus principales ciudades destacan Trinidad y Sancti Spíritus, dos de las siete primeras villas fundadas por los españoles en Cuba en 1514.

Cuenta con 363 asentamientos humanos con cuatro ciudades: Sancti Spíritus, Trinidad, Cabaiguán y Jatibonico; repartidos en 24 pueblos, 165 poblados y 170 comunidades. La población está dividida en 84 Consejos Populares, de los cuales 18 son urbanos, 17 semiurbanos y 49 rurales.

El entramado productivo de la provincia está formado por 190 entidades en el sector estatal, de estas 71 son empresas, 118 unidades presupuestadas y una MIPYME estatal. En el sector estatal labora el 59 % de los ocupados.

El sector no estatal de la economía de la provincia está formado por 554 entidades, de las cuales 76 son unidades básicas de producción cooperativa, 51 cooperativas de producción agropecuarias, 161 cooperativas de créditos y servicios a las que están asociados 22 200 pequeños agricultores, seis cooperativas no agropecuarias y 260 MIPYMES. Además, laboran en este sector 24 196 trabajadores por cuenta propia, que en su conjunto representan el 41 % de los ocupados laboralmente.

Se muestra la estructura de la producción mercantil por sectores, expresados por los organismos de la administración central del Estado (Fig. 9.1).



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 9.1. Estructura de la producción mercantil por organismos en Sancti Spíritus.

Los principales indicadores económico-productivos de la provincia al cierre del 2022 se muestran en la tabla 9.1. Asimismo, en la tabla 9.2 se reflejan los indicadores físicos de la producción mercantil en ese año.

Tabla 9.1. Principales indicadores económico productivos de la provincia Sancti Spíritus al cierre del 2022 (millones de pesos)

Indicador	2022		
	Plan	Real	%
Ventas netas	13 666,8	13 215,8	96,7
Circulación mercantil	2 665,6	2 598,3	97,5
Salario medio	4 517	3 909	86,5
Utilidades antes de impuesto	691,4	302,1	43,7
Déficit/superávit	(2 643,8)	(2 629,5)	99,5
Cuentas por cobrar vencidas	-	373,9	-
Cuentas por pagar vencidas	-	273,3	-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.2. Indicadores físicos de la producción mercantil

Indicador	2022			Récord histórico	Año en que se logró
	Plan	Real	%		
Producción de cultivos varios (miles de toneladas)	288,0	288,4	100	546,5	2018
Producción de arroz consumo (miles de toneladas)	45,9	17,5	38	70,7	2009
Producción de miel (toneladas)	803,4	737,4	92	818,2	2021
Producción de carne vacuna (toneladas)	12 881,4	10 176,3	79	26 392,0	1977
Producción de carne porcina (miles de toneladas)	4,1	1,5	38	17,4	2017
Producción de leche (millones de litros)	48,3	47,8	99	62,2	2016
Producción de huevos (millones de unidades)	75,6	67,3	89	94,2	1990
Captura acuícola (toneladas)	4 257,6	2 282,3	54	5511,0	2015

Fuente: Elaboración propia.

9.2. Caracterización del Banco Popular de Ahorro en la provincia

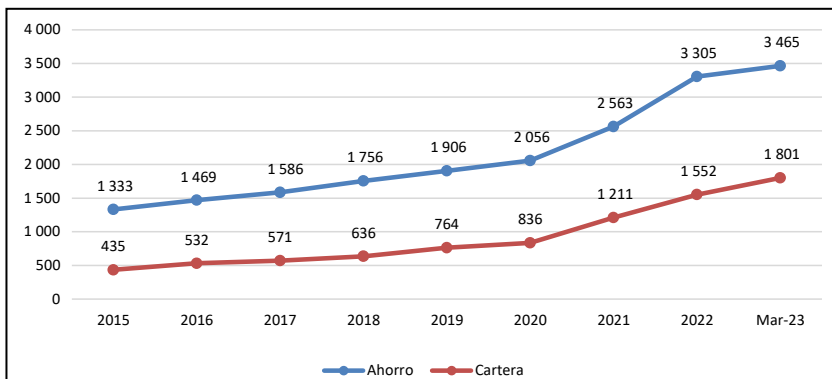
El Banco Popular de Ahorro en Sancti Spiritus cuenta con una red de 15 sucursales y 16 cajas de ahorro que abarcan casi toda la geografía del territorio, en ella laboran 645 trabajadores, de los cuales el 73 % son mujeres, el 45 % son graduados de nivel superior y de ellos 29 % tienen grado científico de máster.

La actividad fundamental es la intermediación financiera y se brindan otros servicios asociados a las cuentas corrientes, cobros y pagos por cuenta de terceros, emisión de tarjetas magnéticas, la banca a distancia, la domiciliación de nóminas y otros.

El ahorro monetario de la población ha crecido en 2 132 millones de pesos desde el 2015, alcanzando los 3 465 millones de pesos al cierre de marzo de 2023. De estos, el 49,7 % está a la vista y el 50,3 % a plazos fijos, están colocados a plazos de 36 o más meses el 30,4 % del ahorro total.

La cartera de financiamientos asciende a 1 801 millones de pesos, de estos 1 521,2 millones de pesos corresponden a financiamientos al sector productivo y 279,5 millones de pesos de financiamiento a la población.

Se mantiene la brecha creciente entre los pasivos captados (ahorro) y los pasivos colocados (cartera), que al cierre de marzo de 2023 ascendía a 1 664 millones de pesos (Fig. 9.2).



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 9.2. Brecha entre pasivos captados y colocados 2015-2023.

En la tabla 9.3 se muestra la composición de las cuentas de ahorro por plazos de imposición en el 2022. Se puede apreciar que el 30,4 % del saldo total de ahorro está colocado a plazos de 36 o más meses.

Tabla 9.3. Composición de las cuentas de ahorro por plazos de imposición en el 2022

Meses	Cantidad	Importe (millones de pesos)	%	Tasas de interés (%)
A la vista		1 722,0	49,7	0,5
3	147	19,2	0,6	2,0
6	369	29,6	0,9	2,5
12	6 603	500,2	14,4	4,0
24	2 547	141,2	4,1	5,0
36	5 384	231,8	6,7	6,0
60	412	17,4	0,5	6,5
72	9 772	803,5	23,2	7,0
Subtotal plazos	25 234	1 742,9	50,3	
Total	25 234	3 464,9	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Los principales productos activos que se ofrecen son los préstamos y las líneas de crédito, para financiar necesidades tanto de capital de trabajo como de inversiones. El préstamo es la operación de financiamiento en la que el dinero es concedido por el banco bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado de una sola vez en su totalidad por el demandante. Las líneas de crédito consisten en una autorización que otorga el banco a un cliente, mediante contrato, de disponer hasta una cierta cantidad de dinero en un tiempo determinado, que puede ser utilizado parcial o totalmente. Según su forma de disponibilidad se pueden clasificar en líneas de crédito revolviente y líneas de crédito no revolventes.

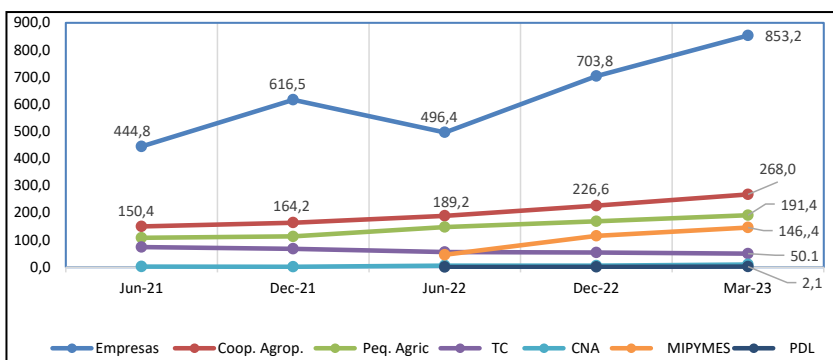
La línea de crédito revolviente permite al acreditado disponer del financiamiento aprobado y realizar liquidaciones parciales del saldo que le restituyen su capacidad de endeudamiento dentro del plazo pactado. Las líneas de crédito no revolventes permiten al cliente hacer disposiciones hasta el monto autorizado, sin que tenga derecho a volver a disponer de este, aun cuando haya realizado liquidaciones anticipadas dentro del plazo establecido.

Los rangos de tasas de interés aplicables a los financiamientos que se conceden al sector productivo, aprobados por la Circular 1 del 24 de enero de 2023, del Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba, establecen para los financiamientos a corto plazo (12 meses) un rango entre el 4,5 % y el 5,5 %. Para los financiamientos a mediano plazo (60 meses) se establece un rango entre el 7 % y el 9 % y para los financiamientos a largo plazo (120 meses) se establece un rango entre el 8 % y el 10 %, en todos los casos expresadas en un término anual. Estas tasas activas superan a las pasivas en un rango del 0,5 % al 2 %.

Para los financiamientos en estado vencido se establece una tasa de interés por mora de hasta el 4 % anual.

9.3. Evaluación de la cartera de financiamiento al sector productivo

Al cierre de marzo 2023 la cartera de financiamiento al sector productivo ascendía a 1 521,2 millones de pesos, compuesta por 853,2 millones de pesos a empresas, 268,0 millones de pesos a cooperativas agropecuarias, 191,4 millones de pesos a pequeños agricultores individuales, 146,4 millones de pesos a MIPYMES, 50,1 millones de pesos a trabajadores por cuenta propia, 10,0 millones de pesos a cooperativas no agropecuarias y 2,1 millones a proyectos de desarrollo local. La cartera de financiamiento al sector productivo en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus en el periodo junio 2021 a marzo 2023 ha tenido un proceso de evolución (Fig. 9.3).



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 9.3. Evolución de la cartera de financiamiento al sector productivo (millones de pesos)

La cartera de financiamientos al sector productivo muestra un ritmo creciente en todos los segmentos de clientes, con excepción de los trabajadores por cuenta propia que disminuyen su cartera en 24,0 millones de pesos en el periodo de junio de 2021 a marzo de 2023. Esta disminución obedece a que 133 de los negocios que operaban como trabajadores por cuenta propia pasaron a ser MIPYMES.

Se aprecia que la cartera de financiamientos a empresas tuvo una disminución de 120,1 millones de pesos en el primer semestre de 2022, motivado por la pérdida de un importante cliente, con una cartera de 259,6 millones de pesos, la Empresa de Productos Lácteos Río Zaza a la que no se le aprobó una solicitud de financiamiento debido a su deficiente situación financiera y decidió trasladar sus operaciones para el Banco de Crédito y Comercio. No obstante, la cartera en este segmento mantiene su ritmo creciente con la captación de nuevos clientes como la Empresa Agropecuaria Banao, la Empresa Agroforestal Trinidad y la Empresa Mixta TOSCUBA S.A.

El mayor ritmo de crecimiento en la cartera de financiamientos al sector productivo en el último año se aprecia en el segmento de las MIPYMES, a las que se les han otorgado 64 financiamientos, con un monto aprobado de 205,9 millones de pesos y un saldo vigente de 146,4 millones de pesos, a un total de 50 de estos nuevos actores económicos.

Existe una estructura de la cartera de financiamientos al sector productivo por segmentos de clientes en marzo 2023 (Tabla 9.4):

Tabla 9.4. Estructura de la cartera de financiamientos al sector productivo por segmentos de clientes en marzo 2023 (millones de pesos)

Tipo de cliente	Saldo vigente	% del Total
Empresas	853,2	56,4
Cooperativas agropecuarias	268,0	16,4
Pequeños agricultores	191,4	13,1
MIPYMES	146,4	9,9
Trabajadores por cuenta propia	50,1	3,3
Cooperativas no agropecuarias	10,0	0,6
Proyectos de desarrollo local	2,1	0,3
Total	1 521,2	100,0

Fuente: *Elaboración propia.*

Un total de 44 entidades, entre empresas y unidades empresariales de base, operan su cuenta corriente en el Banco Popular de Ahorro, de estas 21 mantienen financiamientos vigentes por 853,2 millones de pesos, que representan el 56,4 % de la cartera de financiamiento al sector productivo, existe una elevada concentración de riesgos, ya que solo dos de estas, pertenecientes ambas al sector agropecuario y ubicadas en la misma zona geográfica, en el poblado de Iguará, municipio Yaguajay, mantienen el 58 % de la cartera en este segmento de clientes.

Los clientes más representativos en este segmento en cuanto al monto de su cartera de financiamiento son la Empresa Pecuaria Venegas (41 %) y la Empresa Agroindustrial de Granos Valle Caonao (16 %), ambas con indicadores económico-financieros muy desfavorables.

Existe una estructura de la cartera de financiamientos al segmento de personas jurídicas (empresas y cooperativas) por sectores de la economía (Tabla 9.5).

Tabla 9.5. Estructura de la cartera de financiamientos al segmento de personas jurídicas (empresas y cooperativas) por sectores de la economía (millones de pesos)

Organismo	Cartera	%
Ministerio de la Agricultura (MINAGRI)	877,3	77,6
Ministerio de Turismo (MINTUR)	70,0	6,2
Grupo Azucarero AZCUBA	68,8	6,1
Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL)	64,8	5,7
Órganos Locales del Poder Popular (OLPP)	26,4	2,3
Ministerio de Industrias (MINDUS)	18,9	1,7
Ministerio de la Construcción (MICONS)	4,8	0,4
Total	1 131,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

De un universo de 2 845 pequeños agricultores que están asociados a formas productivas que operan en Banco Popular de Ahorro, la cartera de financiamientos a este segmento está formada por 1 296 financiamientos a 859 productores, por un monto aprobado de 263,5 millones de pesos y un saldo vigente de 191,4 millones de pesos, de

estos 410,3 miles de pesos están renegociados, 9 503,5 miles de pesos están reestructurados, 9 343,6 miles de pesos están en moratoria y 3 331,8 miles de pesos están vencidos, para un 1,7 % de morosidad, y un 11,8 % de la cartera considerada sin respaldo o de dudosa recuperación. En la tabla 9.6 se muestran los financiamientos concedidos a los pequeños agricultores por sus diferentes destinos

Tabla 9.6. Destino de los financiamientos concedidos a pequeños agricultores

Destino	%
Tabaco	25,0
Limpia de marabú	23,4
Ganado vacuno	13,1
Construcción, reparación y mantenimiento de infraestructuras	11,2
Arroz	9,1
Porcino	6,5
Frijoles	3,6
Víandas	1,4
Hortalizas y vegetales	1,2
Sistemas de riego	1,2
Maquinaria, equipos e implementos	0,9
Caña	0,6
Otros granos	0,5
Ganado menor	0,3
Café	0,1
Compra de animales de trabajo	0,1
Siembra de frutales	0,1
Otros	1,7

Fuente: *Elaboración propia.*

La distribución de la cartera de financiamientos al sector productivo por municipios presenta una gran disparidad, con una concentración del 41,6 % en Yaguajay, mientras otros municipios tienen muy baja representación: Jatibonico el 0,7 % y Fomento con el 3 % (Tabla 9.7).

Tabla 9.7. Distribución de la cartera de financiamientos al sector productivo por municipios

Municipio	Saldo vigente (millones de pesos)	% del total
Yaguajay	630,5	41,4
Jatibonico	10,7	0,7
Taguasco	92,1	6,1
Cabaiguán	162,7	10,7
Fomento	45,3	3,0
Trinidad	216,4	14,2
Santi Spíritus	235,9	15,5
La Sierpe	127,6	8,4
Total	1521,2	100,0

Fuente: Elaboración propia.

9.4. Clasificación de la cartera por niveles de riesgo. Provisiones de riesgo

Las provisiones creadas hasta diciembre de 2022 ascienden a 3 593,4 millones de pesos.

El 92.6 % de la cartera de financiamiento al sector productivo está clasificada como de riesgo mínimo, el 6.9 % como de riesgo bajo, el 0.5 % de riesgo medio, el 0.002 % de riesgo alto. El 0.1por ciento como irrecuperable.

El índice de provisiones sobre la cartera considerada como de riesgo bajo hasta irrecuperable es del 3.78 %. El índice de provisiones sobre la cartera vencida es del 46.0 % y el índice de provisiones sobre la cartera total es del 0.28 %.

9.5. Análisis de la calidad de la cartera de financiamiento

Al cierre de marzo de 2023 el 22,1 % de la cartera de financiamientos al sector productivo se considera sin respaldo o de dudosa recuperación, con un 20 % del saldo reestructurado, el 1,1 % renegociado, el 0,6 % en moratoria y el 0,3 % en vencido.

Del total de deudas reestructuradas 59,2 millones de pesos corresponden a diferentes procesos de tratamiento financiero aprobados

por el Estado, de estos 16,2 millones de pesos corresponden a empresas estatales y 43,0 millones de pesos a cooperativas agropecuarias.

La mayor parte de las deudas reestructuradas de trabajadores por cuenta propia se deben a los negocios que sufrieron afectación durante el periodo de la pandemia, que recibieron una protección aprobada por el Estado, por la que no estaban obligados a concurrir al banco a pagar sus deudas, por lo que se extendieron los plazos de amortización en correspondencia con la nueva situación financiera de los deudores.

Del total de deudas en moratoria de pequeños agricultores 7,5 millones de pesos corresponden a 30 financiamientos de 21 productores de la actividad porcina, tanto de capital de trabajo como de inversión, que se afectaron al no recibir nuevos convenios de la Empresa Porcina debido a limitaciones con el suministro de piensos.

La clasificación de la cartera de financiamientos por segmentos de clientes se muestra en la tabla 9.8.

9.6. Morosidad de la cartera

Los financiamientos vencidos de pequeños agricultores ascienden a 3 331,8 millones de pesos, con un total de 45 financiamientos a 32 deudores morosos, para un índice de morosidad del 1,74 % a nivel provincial, lo que se considera dentro del rango permisible, el objetivo es que el índice no supere el 5 %. La sucursal 5072 Guayos, con 14 financiamientos pertenecientes a siete deudores morosos y un saldo vencido de 872,4 millones de pesos, es la de mayor índice de morosidad con un 4,4 %.

Los financiamientos vencidos de trabajadores por cuenta propia ascienden a 861,0 millones de pesos, con un total de 100 deudores morosos, para un índice de morosidad del 1,71 % a nivel provincial, lo que se considera dentro del rango permisible, el objetivo es que el índice no supere el 7 %. La sucursal 4942 Yaguajay, con cuatro morosos y un saldo vencido de 105,5 millones de pesos, obtiene un índice de morosidad del 8,8 % y la sucursal 5232 Sancti Spiritus, con 39 morosos y un saldo vencido de 601,8 millones de pesos, obtiene un índice de morosidad del 7,3 %, incumpliendo ambas el objetivo propuesto.

En los restantes segmentos de clientes que conforman la cartera de financiamientos al sector productivo, no existe saldo vencido, como es el caso de las empresas, las cooperativas no agropecuarias y los pro-

Tabla 9.8. Análisis de la calidad de la cartera de financiamiento por segmentos de clientes (millones de pesos)

	Renegociada	Reestructurada	Moratoria	Vencida	Cartera Total	% Cartera dudosa
Empresas	16 596,2	214 466,9	-	-	853 199,0	27,1
Pequeños agricultores	410,3	9 503,5	9 343,6	3 331,8	191 411,1	11,8
Cooperativas agropecuarias	-	59 896,1	-	326,3	268 009,0	22,5
MIPYMES	-	-	-	99,6	146 351,9	0,1
Trabajadores por cuenta propia	10,5	15 166,3	207,3	861,0	50 142,1	32,4
Cooperativas no agropecuarias	-	4 787,9	-	-	9 978,7	48,0
Proyectos de desarrollo local	-	-	-	-	2 100,0	-
Total	17 017,0	303 820,7	9 550,9	4 618,7	1 521 191,8	22,1

Fuente: *Elaboración propia.*

yectos de desarrollo local, y en los segmentos de cooperativas agropecuarias y MIPYMES, el índice de morosidad es muy poco significativo, con el 0,12 % y el 0.06 %, respectivamente.

Los índices de morosidad por segmentos de clientes se muestran en la tabla 9.9

Tabla 9.9. Índices de morosidad por segmentos de clientes (marzo de 2023)

Segmento de cliente	Cartera total (miles de pesos)	Saldo vencido	% de morosidad
Empresas	853 199,0	-	-
Pequeños agricultores	191 411,1	3 331,8	1,74
Cooperativas agropecuarias	268 009,0	326,3	0,12
MIPYMES	146 351,9	99,6	0,06
Trabajadores por cuenta propia	50 142,1	861,0	1,71
Cooperativas no agropecuarias	9 978,7	-	-
Proyectos de desarrollo local	2 100,0	-	-
Total	1 521 191,8	4 618,7	0,30

Fuente: Elaboración propia.

9.7. Fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y desafíos

Fortalezas

- Contar con elevados montos de pasivos por colocar.
- Contar con una amplia red de oficinas compuesta por 15 sucursales y 16 cajas de ahorro distribuidas en toda la geografía de la provincia.

Debilidades

- Elevada fluctuación laboral.
- Existencia de colas o aglomeraciones de personas que acuden a recibir los productos y servicios.
- El equipamiento informático es obsoleto e insuficiente.

- Insuficientes acciones de seguimiento a los financiamientos en la etapa de recuperación.

Amenazas

- Abandono del país de deudores de los segmentos de trabajadores por cuenta propia y pequeños agricultores.
- El pago directo a la tarjeta del productor deja desprotegido al banco para el cobro de las deudas.
- Poco prácticos y muy dilatados procesos para la aplicación de las garantías.

Oportunidades

- Creciente demanda de financiamientos por los nuevos actores económicos.
- Política aplicada por el Estado para incentivar la producción de alimentos.

Desafíos

- Creciente disparidad entre los plazos de amortización cada vez más prolongados por la concesión de financiamientos a muy largo plazo (hasta 20 años para limpia de marabú), reestructuraciones de deudas a 10 años, aprobación por parte del Estado de tratamientos financieros a largo plazo, en comparación con los plazos de imposición de los depósitos de ahorro, en los que solo el 30,4 % del saldo está colocado en plazos de tres a seis años.
- Concesión de financiamientos a empresas con pérdidas o con alto grado de deterioro en sus indicadores económico-financieros

Conclusiones

El Banco Popular de Ahorro de la provincia de Sancti Spíritus muestra algunos indicadores favorables en las relaciones de financiamiento con el sector productivo del territorio, sin embargo, aún no ejerce el impacto deseado sobre la eficiencia de los actores económicos de la provincia, lo que exige el fortalecimiento de las políticas y mecanismos bancarios.

CAPÍTULO 10

LAS RELACIONES BANCARIAS EN EL DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR DE PANELES FOTOVOLTAICOS DE PINAR DEL RÍO

Estela Gertrudis Espinosa Martínez y Dairon Rojas Hernández

Palabras claves: instituciones financieras, mercados financieros, fuentes de financiamiento, cadena de valor.

La relación entre el sistema financiero y el desarrollo ha sido objeto de muchos estudios desde el siglo XIX y la revolución industrial inglesa, dando lugar a abundante literatura, en la que se puede constatar que ya sea porque el sistema financiero estimula al desarrollo o porque responde a las demandas del mercado es incuestionable que los mercados y las instituciones financieras constituyen un punto crítico en las posibilidades de crecimiento de una economía, tanto para satisfacer los recursos de inversión como de capital de trabajo (Levine, 1997).

La línea de pensamiento sustentada por Levine y otros autores a lo largo de todos estos años (Aghion, Howitt y Levine, 2018), ha servido de guía para el diseño de esta investigación en cuanto a la búsqueda de las transformaciones que deben experimentar las instituciones y mercados financieros para responder y facilitar las necesidades del desarrollo.

La globalización y el uso de tecnologías altamente contaminantes, el ineficiente manejo de los recursos naturales, ha traído como consecuencia el agotamiento de los mismos, la emisión de gases de efecto invernadero causantes del calentamiento global, la pérdida de grandes volúmenes de bosques, la sobreexplotación de suelos, la contaminación del agua, la acelerada extinción de los combustibles fósiles, imponiendo mayores retos para la formulación e implementación de las estrategias empresariales. Las organizaciones deben de encontrar un

punto de equilibrio entre las estrategias ambientales, económicas y sociales, de manera tal que el desarrollo económico no vaya en detrimento del medioambiente y el desarrollo social.

A pesar de ser un tema recurrente en los debates y cuestionamientos de la vida del ser humano como ser social en el mundo moderno y la futura probabilidad de una coexistencia responsable entre el propio individuo y la naturaleza, el concepto de sostenibilidad está aún en construcción. En este sentido se destaca la propuesta de Elkington, quien en la década de los años noventa del siglo XX, identificó la sostenibilidad con el equilibrio entre la sociedad, la economía y el medioambiente, la llamada triple P: *planet-people-profit* o triple-bottom-line, que integra la sostenibilidad económica, la sostenibilidad social y la sostenibilidad ambiental (Elkington, 1997).

Si se tiene en cuenta que los avances que se han manifestado en las estructuras empresariales en la economía son, en gran medida, a través de la proliferación de las cadenas de valor, como formas de reforzar la planificación estratégica, disminuir los costos de producción, de transacción, mejorar la inserción en los mercados internacionales y facilitar la identificación de fuentes de competitividad, se encuentra relativamente poca literatura especializada sobre la sostenibilidad de estas estructuras empresariales.

Para el análisis de la evolución del concepto de sostenibilidad, así como su relación con los encadenamientos productivos y mecanismos para agregar valor, se han buscado información en estudios que ya han realizado importantes aportes en este sentido (Vanegas, 2006; Caradonna, 2014; Zarta Ávila, 2018 y Carrillo *et al.*, 2020).

La cadena de valor constituye la herramienta de diagnóstico del posicionamiento estratégico de una empresa u organización, ya que contribuye a entender la forma de creación del valor, como una ventaja sustentable en el tiempo (Magretta, 2001). Los trabajos científicos e informes de instituciones mundiales y regionales, aunque tratan ampliamente este tema, el énfasis en esta particularidad de las cadenas de valor se produce en este siglo, fundamentalmente desde que las Naciones Unidas publicara los Objetivos del Desarrollo Sostenible en el 2015 (ONUDI, 2011; Oddone, 2014).

Se espera que las grandes compañías divulguen la información y el impacto sobre las prácticas ambientales y sociales, *Environmental*,

Social and Governance, revelándose que la esta agrega valor a la firma en el largo plazo. El cambio que ha ocurrido en las empresas se debe a la comprensión de que los aspectos económicos, ambientales y sociales fortalecen las cadenas de valor y la toma de decisiones. Medir la sostenibilidad y asumir el costo que esto conlleva permite anticiparse a variables que pueden afectar el valor del negocio (Carrillo *et al.*, 2020).

Sin embargo, para trabajar la sostenibilidad de las cadenas se requieren transformaciones en las instituciones y mercados financieros que respondan a los cambios que se están produciendo en los procesos productivos, gerenciales y modalidades de consumo (Carlino, 2017).

En la región latinoamericana se estudiaron los mecanismos financieros al calor de la globalización y el acelerado proceso de las cadenas de valor y su inserción en los mercados internacionales y las cadenas globales de valor, teniendo en cuenta la innovación, los emprendimientos, las limitaciones del financiamiento bancario a las PYMES y la inclusión financiera.

Las experiencias que existen en Cuba relacionadas con las cadenas de valor, están centradas en industrias de tecnología avanzada (biotecnología e industria de medicamentos), el sector de la agricultura (el mango, la producción tabacalera, frutas hortalizas y el frijol en la región central de Cuba), forestal (servicios ecosistémicos forestales), la industria alimentaria (cultivo del camarón, conservas de tomate, apicultura, productos lácteos), la agroindustria azucarera y el sector del turismo en Viñales para potenciar el desarrollo local (Espinosa Martínez, 2021; Rojas Hernández, Espinosa Martínez y Pelegrín Mesa, 2021; Antúnez Saíz, 2021; Pacheco Fernández, 2016; Antúnez Saiz, 2016; Oddone, 2014 y Anaya, 2009).

En los diseños de las cadenas en Cuba, no se incluye a la banca como actor ni como organismo regulador y proveedor de las fuentes de financiamiento que se requieren para el desarrollo de las diferentes actividades productivas, a pesar de que los señalamientos relacionados con la falta de insumos y acceso a tecnologías se deban a la falta de financiamiento.

La cadena de fabricación de paneles fotovoltaicos de Pinar del Río, no es una excepción, por lo que se ha seleccionado intencionalmente para esta investigación, por la importancia que tiene en el cumplimien-

to de uno de los objetivos del desarrollo sostenible como es alcanzar el 24 % de generación de energía por medio de fuentes alternativas.

El Banco de Crédito y Comercio, que opera en la provincia de Pinar del Río, es la institución bancaria más cercana a la cadena de valor de paneles fotovoltaicos, así como la llamada a integrarse para mejorar su gestión financiera. La entidad que puede coordinar con el resto de las instituciones financieras del país, bancarias o no, las posibles fuentes de financiamiento, tanto en el corto como en el largo plazo. Es por esto, que se ha tomado como objeto de estudio.

Dadas estas consideraciones, el objetivo de este capítulo es caracterizar las regulaciones, procedimientos y mecanismos bancarios que influyen en el desarrollo de las cadenas de valor del país, enfocado en el Banco de Crédito y Comercio de Pinar del Río.

Para lograr este objetivo, la investigación se guiará por estas preguntas científicas:

- ¿Cuáles son los productos y servicios bancario que se brindan en el mundo y particularmente en la región latinoamericana en función del desarrollo de las cadenas de valor?
- ¿Cuáles son los productos y servicios bancarios en el país que se brindan en función del desarrollo de las cadenas de valor?
- ¿En qué regulaciones se fundamentan?
- ¿Existen mecanismos alternativos?
- ¿Qué limitaciones existen en las regulaciones existentes que puedan estar impidiendo la prestación de servicios y productos bancarios, de acuerdo con las necesidades de las cadenas de valor?

10.1. Metodología

En una primera etapa, la investigación tuvo un carácter cualitativo, exploratorio y descriptivo, para profundizar en la bibliografía existente sobre estudios y experiencias anteriores, tanto en el mundo como en el país, para establecer un marco teórico referencial que permita profundizar en el problema de investigación y entrar en el contexto planteado inicialmente:

- Primer paso: búsqueda bibliográfica intencional en internet, mediante el motor de búsqueda Google Académico, cruzando dos conceptos fundamentales: fuentes de financiamiento y cadenas de valor, basado en las palabras claves y los resúmenes aportados.

- Segundo paso: procesamiento de la información recolectada, haciendo un análisis que permita dar respuesta a la primera pregunta formulada, así como establecer patrones, regularidades, experiencias, que sirvan de base a algún tipo de guía de trabajo, reforzando de forma iterativa y recurrente el marco teórico conceptual para la investigación.
- Tercer paso: la realización del análisis de la bibliografía producida por autores nacionales, ya sean informes de investigaciones realizadas sobre el objeto, que abordan desde varias líneas el mismo, como documentos de varias instituciones, informes que contienen informaciones estadísticas, entre otros, que permitan identificar las regulaciones, procedimientos y mecanismos bancarios alternativos en la banca cubana enfocadas al desarrollo de las cadenas de valor.
- Cuarto paso: socialización del análisis de los resultados obtenidos, mediante entrevistas, talleres interactivos y encuestas.
- Quinto paso: en un plano más específico proporciona un sistema de métodos, procedimientos y técnicas, que, regulado por determinados requerimientos, permite ordenar mejor, el pensamiento y la forma de actuación para obtener los objetivos desde el punto de vista cognitivo. Este paso es decisivo, su resultado es la sustentación del caso seleccionado para la investigación.
- Sexto paso: una vez situados en contexto, entendiéndose como la selección de la institución bancaria para el estudio, se desarrolla una investigación de tipo mixta, utilizando las técnicas cualitativas y cuantitativas, según requiera el propio proceso de investigación. La combinación de ambos enfoques permite convertir datos cualitativos en cuantitativos y viceversa, así como volver al marco teórico recurrentemente para su mejor acercamiento al problema planteado. La recolección de los datos en el enfoque cuantitativo requiere de un esquema, que consiste en localizar las fuentes de información y la preparación de la matriz de datos.
- Séptimo paso: definición de las variables y de un instrumento para medirlas, así como concluir su validez y confiabilidad. Como en el campo de la acción de la banca también entran los clientes, paralelamente, se trabaja en la cadena de valor de fabricación de paneles fotovoltaicos, en cuanto a:

- Socializar el contenido de la “Metodología para el diseño de la cadena de valor de paneles fotovoltaicos en la banca”, para organizar la mesa de diálogo entre los actores de la cadena.
- Crear una comisión de expertos entre los actores de la cadena para validar el diagnóstico.
- Validar el diagnóstico de la cadena.
- Octavo paso: diagnóstico de los procedimientos y mecanismos bancarios del Banco de Crédito y Comercio de Pinar del Río para el desarrollo de la cadena de valor de paneles fotovoltaicos.

10.2. Resultados y discusión

El resultado del primer paso, referido a la búsqueda intencional en internet, se obtuvo a partir de una revisión selectiva, teniendo en cuenta la relevancia y actualidad de las publicaciones. Esta primera búsqueda dio como resultado 136 publicaciones, de las cuales fueron descartadas 82 por la antigüedad y no cubrir los mínimos en los resúmenes, de las 54 restantes el 81 % corresponde a los últimos 10 años, 64 % a los últimos cinco años; 8 % son libros, 85 % artículos de revistas y 7 % tesis de maestría y doctorales.

Una revisión de la selección bibliográfica, refiere que las cadenas de valor como formas organizativas de diversificar la producción los servicios y de llegar a los mercados, necesitan de fuentes de financiamiento que garanticen el flujo de recursos financieros para su desarrollo, se pudo constatar que desde principios del siglo XXI y fundamentalmente desde 2015 a la fecha, las organizaciones mundiales para el desarrollo, la alimentación, el medioambiente y el comercio, como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Organización Mundial del Comercio (OMC) y otras regionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), han producido abundante literatura sobre la necesidad de que los flujos financieros deben enfrentar y materializar los retos para un desarrollo sostenible, entre las que se han seleccionado los estudios que se enfocan desde de las cadenas de valor (Tregear, 2020; Ramírez Coredero, 2020; Cuadrada, 2020; Carrillo *et al.*, 2020; Bonilla Díaz, Fernández Arias, Piñeiro, Prato

y Arias, 2019; Barrientos Felipa, 2019; Mattern, 2017; Sosa Arencibia, 2017; Valenzuela, 2017; Carlino, 2017).

Desde el punto de vista metodológico existen propuestas de principios y guías para la aplicación por las instituciones financieras (Demichelis y otros, 2021; Oddone, 2017; Gallardo Vazquez, 2016).

En esta revisión preliminar de la bibliografía seleccionada se pudo encontrar que los esfuerzos productivos requieren de planificación, coordinación institucional, establecimiento de prioridades, asignación de recursos, puesta en vigor de políticas y medidas, selección de instrumentos y definición de indicadores para el seguimiento de los objetivos propuestos. Así como un llamado a la banca pública para facilitar los procesos de transformación requeridos (Carlino, 2017). Los mismos mecanismos y acciones que deben implementarse para la creación de valor sostenible en una empresa, forman parte de su responsabilidad y son fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva (Carrillo *et al.*, 2020).

Asimismo, se pudo constatar que la integración de una cadena productiva en una cadena de valor enfatiza la vinculación entre empresas participantes de cada eslabón, para establecer proyectos colectivos y de asociación empresarial que faciliten el acceso a nuevos mercados y permitan el progreso competitivo.

Estas formas de organización empresarial coadyuvan a generar una visión estratégica compartida entre los actores de la cadena, a viabilizar su orientación hacia la demanda, propiciar una cultura de aprendizaje colaborativo, facilita la innovación, la gestión y mejora los flujos de información y comunicación a lo largo de la cadena.

En la literatura más reciente se observa el énfasis en conceptos como la inclusión financiera, desarrollo de las PYMES en América Latina, el desarrollo de emprendedores, pequeños productores agrícolas, la innovación y competitividad, que tiene por sentado la cadena de valor como forma de organización empresarial (Cuadrada, 2020; Bonilla Díaz, Fernández Arias, Piñeiro, Prato y Arias, 2019; Valenzuela, 2017).

Del análisis de estas propuestas se puede deducir la necesidad de innovación en los mecanismos e instituciones financieras, que apuntan a:

- Fondos especializados.
- Generar efecto multiplicador.
- Fideicomisos.

- Combinación de fondos de garantía, con programas de asistencia técnica y herramientas de riesgos compartidos.
- Aprovechamiento de la digitalización en las operaciones financieras.
- Cooperación institucional.
- Alianzas estratégicas.

En una valoración de la situación actual de las cadenas de valor en el país, que corresponde al tercer paso de la metodología propuesta se señalan estas insuficiencias:

- No utilización del acceso a créditos bancarios y a los seguros, debido al desconocimiento y en ocasiones por las dificultades en su tramitación.
- Insuficiencias en las condiciones tecnológicas, de infraestructura y de capacitación de recursos humanos.
- Los actores no comprenden en su totalidad el término valor, por lo que no consideran la importancia de garantizar un producto de calidad valorado por los consumidores.
- En muchos casos no se verifica la existencia de una cadena de valor consolidada, sino de partes deficientemente conectadas de una cadena productiva.
- En pocos casos se observa la institución bancaria como actor de la cadena, a pesar de que se reconocen los problemas de financiamiento para acceso a capital de trabajo e inversiones (Rojas Hernández, Espinosa Martínez y Pelegrín Mesa, 2021).

Existen trabajos de autores nacionales respecto a las transformaciones que necesita el sistema financiero cubano, en particular el bancario, para fortalecer su papel en el desarrollo económico y social del país, donde se han resumido las limitaciones propias del sistema bancario en la actualidad:

- Limitada autonomía de los bancos: la gestión de las instituciones bancarias no siempre es resultado de su estrategia propia, sino de indicaciones del Banco Central de Cuba y otros organismos rectores.
- Especialización y segmentación institucional del mercado: caracterizada por la asignación administrativa de sectores y segmentos del mercado a los bancos.
- Baja orientación al mercado e insuficiente estudio de las necesidades de financiamiento de los clientes que conforman la cadena de valor.

- Limitada diferenciación de productos y servicios en correspondencia con las particularidades y necesidades de diferentes segmentos del mercado.
- Poca diversificación de los productos y servicios bancarios: baja utilización del fideicomiso, el *leasing* financiero, el *factoring*, el *confirming*, el descuento de letras, la asesoría económico-financiera a clientes, entre otros.
- Baja influencia del crédito bancario en el apoyo y acompañamiento a las empresas estatales, como resultado de múltiples factores, entre estos, la situación financiera de las empresas, el conservadurismo de las instituciones bancarias, la cultura de aversión al riesgo, entre otros (Borrás Atiénzar y Bermúdez Rivacoba, 2020).

Las actividades productivas con destino a la exportación, que se enfrentan con requisitos cada vez más exigentes de los mercados internacionales, deben exhibir certificaciones de calidad, inocuidad y sanidad, en caso de productos alimentarios, así como otros requisitos en el caso de medicamentos y vacunas, que han tenido acceso a la inversión extranjera o fuentes de financiamiento externo. Las empresas que realizan este tipo de actividades se han visto obligadas a incluir esquemas de financiamientos con instituciones bancarias y financieras no bancarias, como parte imprescindible para lograr satisfacer las necesidades del mercado, así como involucrar a los actores que se encadenan para hacer posible el resultado final hacia el cliente. Se tienen ejemplos como la cadena apícola, la agroindustria azucarera, la producción de ron y licores, y la producción de medicamentos.

En este caso la investigación está enfocada a la necesidad del cambio de la matriz energética del país a la que contribuye la cadena de fabricación de paneles fotovoltaicos. En 2001, comenzó la elaboración de los paneles fotovoltaicos, con una potencia de 5 W y tras un proceso inversionista en la actualidad producen 60 000 paneles anuales con una capacidad total de 15 MW, incrementándose en un 65 %.

Se concretó con empresas chinas el suministro de la materia prima y los equipos bajo las condiciones del otorgamiento de un crédito gubernamental con 7 % de interés anual.

La materia prima china garantiza la producción del Combinado de Componentes Electrónicos, la única planta cubana que produce esos

paneles y que está ubicada en la occidental provincia de Pinar del Río, lo que constituye un importante soporte del propósito cubano para alcanzar para 2030, mediante el uso de energía renovable el 24 % de la generación nacional de electricidad. Se logró así concretar la integración del pensamiento ambiental al diseño de un producto.

La fabricación de paneles fotovoltaicos tiene diseñada una cadena de valor mediante una metodología que está en la fase de socializar los contenidos con los diferentes actores, la búsqueda de solución de sus problemas financieros y su inserción en el mercado, así como perfeccionar los costos por procesos y los inductores de valor. La demora en la consolidación de estos mecanismos, ha provocado un estancamiento en el proceso de creación de valor y la definición de fuentes de competitividad, lo que impide el avance de la satisfacción de la demanda y la imposibilidad de implementar un avance tecnológico.

Se realizó un acercamiento a la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio en Pinar del Río, donde se realizaron dos encuentros con especialistas de banca empresa, negocios y cumplimiento para explorar la participación de este banco en cadenas de valor locales o provinciales. Los especialistas no conocen el concepto de cadena de valor, no lo han trabajado como tal y tampoco han otorgado créditos con ese enfoque.

En el caso de la Empresa de Componentes, que es líder de la cadena de paneles fotovoltaicos, el crédito que recibe del banco cubre solo una parte de sus necesidades para el capital de trabajo y no tiene acceso a fuentes de financiamiento externo para la compra de equipos y materias primas que necesita. El esquema de comercio exterior a través de Cubaelectrónica no se funcional, porque es la que contrata en nombre y representación de la empresa con los proveedores extranjeros y la que efectúa los compromisos de pago adquiridos. En los mecanismos de asignaciones de capacidad líquida para honrar las cartas de crédito, así como los de asignación del contravalor en pesos cubanos, es donde están las mayores demoras en el proceso y falta de liquidez, para operar cumplir con los plazos contratados, mecanismos donde intervienen, el Banco Central de Cuba, el Banco Internacional de Comercio S.A. (BICSA) y el Banco Financiero Internacional.

En la relación banca-empresa, el banco está en mejor posición estratégica y de autoridad, para propiciar la adecuada integración de

los actores de una cadena, acompañar a esas empresas en la solución de los “cuellos de botella” y en última instancia crear las condiciones para colocar los financiamientos con la debida diligencia y satisfacer las demandas de los clientes finales. Los métodos tradicionales para el otorgamiento de créditos no se ajustan a estas necesidades debido a la multiplicidad de los clientes; la gestión de los financiamientos y las garantías, que involucran monedas extranjeras, para la compra de los insumos y equipamiento; los flujos financieros y las garantías requieren de alianzas con otras instituciones financieras o empresariales, y enfocarse en los clientes finales, ya sea mercado interno o externo.

No se trata de transformar de un plumazo los procedimientos establecidos para el otorgamiento de créditos, sino de estudiar cuales son los requerimientos de las cadenas establecidas o en el proceso de estructuración, aplicando el *learning by doing* e intercambiando con las experiencias que pueden mostrar actividades productivas como la agroindustria azucarera, la producción láctea en el centro de la isla, la apícola (Pacheco Fernández, 2016), la hortifruticultura (Anaya, 2015; Armenteros Amaya, Hernández Rodríguez y Silveira Segura, 2020), el frijol (Antúnez Saíz, 2021) y el camarón de cultivo (Espinosa Martínez y Díaz Forte, 2020), para implementar formas alternativas de financiamiento a las cadenas.

Conclusiones

Las ventajas que proporciona una cadena de valor estructurada solo las puede mostrar la propia cadena, sobre todo las que cumplen las exigencias del mercado externo en los esquemas de distribución del valor agregado. La socialización de los resultados obtenidos con los actores empresariales y bancarios seleccionados apuntan hacia la falta de mecanismos en las instituciones financieras, adecuados a las fuentes de financiamiento necesarias para el desarrollo de la cadena de valor de fabricación de paneles fotovoltaicos, lo que retrasa la obtención de los objetivos estratégicos para la obtención de energía limpia en el país.

Se propone continuar con la investigación en la socialización de los contenidos y avanzar en las propuestas de cómo la banca puede integrarse a las cadenas de valor y contribuir a su desarrollo.

Bibliografía

- Aghion, L., Howitt, P. and Levine, R. (2018). Chapter 1. Financial Development and Innovation-led-growth. En: Beck, T. and Levine, R. *Handandbook of Finance and development*.
- Anaya, B. (2009). Las cadenas de valor en el sector agroalimentario: implicaciones para el comercio mundial de alimentos. *Revista Nueva Epoca II. Edición Especial evento Jóvenes Investigadores*. ISSN 1997-4183.
- Anaya, B. (2015). Articulación de cadenas de valor hortifrutícolas para la satisfacción de demandas. el caso de la cadena del mango en Santiago de Cuba. Tesis Doctoral. Facultad de Economía, Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana.
- Antúnez Saiz, V. I y Ferrer Castañedo, M. (2016). El enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *RIPS*, 15(2), 99-130. DOI: <https://doi.org/10.15304/rips.15.2.3383>
- Antúnez Saiz, V. y Ferrer Castañedo, M. (2021). Metodología para el análisis de cadenas productivas en Cuba: el caso Agrocadenas como proyecto innovador. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2), 33-49. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v9n2/2308-0132-reds-9-02-e14.pdf>
- Armenteros Amaya, M., Hernández Rodríguez, R. y Silveira Segura, K. (2020). Caracterización integral de la cadena de producción láctea en cuatro provincias de Cuba. Factores intrínsecos y aprendizajes del estudio. *Revista de Salud Animal*, 42(3), e06. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rsa/v42n3/2224-4700-rsa-42-03-e06.pdf>
- Barrientos Felipa, P. (2019). Estrategia de integración del pequeño agricultor a la cadena de exportaciones. *Semestre económico*. 22(1), 83-123. DOI: <https://doi.org/10.22395/seec.v22n51a5>
- Bonilla Díaz, E., Fernández Arias, E., Piñeiro, V., Prato, B. y Arias, J. (2019). Foro de análisis financiamiento e inclusión financiera para el desarrollo agropecuario, rural y de sistemas alimentarios en América Latina y el Caribe: documento resumen. Washington D.C.: International Food Policy Reserch Institute, p. 37.
- Borrás Atiénzar, F. y Bermúdez Rivacoba, A. (2020). Transformaciones necesarias en el sistema bancario cubano. En: *La banca comercial*

- cubana: propuestas de desarrollo* La Habana: Universitaria Félix Varela, pp. 3-15.
- Calatayud, A. (2016). *Gestión Integral de Riesgos*. Banco Interamericano de Desarrollo, Nota técnica No. IDB-TN-922.
- Caradonna, J. (2014). *Sustainability: A history*. Oxford: Oxford University Press.
- Carlino, H. (2017). *La contribución de la banca pública de desarrollo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los países de América Latina y el Caribe*. Documento para Discusión No. ODB-DP-499.
- Carrillo, M., et al. (2020). *Sostenibilidad en la cadena de Valor. Informe el laboratorio empresarial CESA*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración. CESA Editorial.
- Castro Cossío, E. y Sáenz Coopat, T. (2021). La inversión extranjera en cuba: retos y desafíos en la actual coyuntura. *Economía y Desarrollo*. vol.165 supl.1.
- CEPAL. (2018). *Articulación Productiva y de cadenas regionales de valor. Una propuesta metodológica para la región*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Couzo Villareal, J., Hung Pentón, O. y Borrás Atiénzar, F. (2020). Impacto territorial del Banco Popular de Ahorro en sancti spiritus: Enfoque hacia las cadenas productivas. En C. d. Autores, *La Banca Comercial Cubana: Propuesta de Desarrollo* (págs. 117-134). La Habana: Universitaria Félix Varela. ISBN 987-959-07-2394-0.
- Cuadrada, D. (2020). *Mecanismos Alternativos de financiamiento a Pymes en México. Los casos de las cadenas productivas garantías NAFIN y Arrendamiento UNFIN*. México: Banco de desarrollo de América Latina. Serie de Políticas Públicas y transformación Productiva. No.35.
- Demichelis, F., Curat, P., Fernández, M., Macías Gago, R., Fernandii, M. y Schneider, C. (2021). *Políticas para el financiamiento de cadenas de valor*. Washington DC: BID, documento para discusión No. IDB-DP-858.
- Díaz Villavicencio, C. (2006). Cadena de valor y configuraciones de valor. *Revista Contabilidad y Negocios* 1(1) Recuperado de <http://www.redaluc.org/articulo.oa=281621761008>, 36-40.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals wih Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxxford: Capstone Publishing.

- Espinosa Martínez, E. (2021). Consideraciones sobre la cadena de valor del camarón en Cuba. apuntes para un diagnóstico. *Revista Cofin Habana*, edición No.1.
- Espinosa Martínez, E. y Díaz Forte, E. (2020). El desarrollo sostenible de la Camaronicultura en Cuba. *II Coloquio Científico Internacional: Ciencia, Pensamiento y Acción para un futuro Sustentable* (pág. 20). Varadero: Cátedra Martiana de Pensamiento Cubano y Latinoamericano, La cátedra UNESCO, Cátedra de Nanociencias, Instituto de Tecnologías y Ciencias Aplicadas InTEC, Academia de Ciencias de Cuba y la Red CYTED.
- Gallardo Vazquez, D. (2016). El compromiso con el Desarrollo Sostenible: Principios del Ecuador. *Cuadernos de Economía*, XXV(45), 205-222.
- Gardiner, L., Grigoryeva, E., Mason Clive, H. and Morrison, N. (2007). *Banking on sustainability: financing environmental and social opportunities in emerging markets*. Washington DC: World Bank Group.
- Gaudin, Y. y Padilla Pérez, R. (2020). *Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias. Un análisis de la apropiación y generación de valor agregado*. Serie Estudios y Perspectivas 186. México: CEPAL.
- Levine, R. (1997). Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda. *Journal of Economic Literature*.
- Lorenzo Kómova, N., de Dios Martínez, A. y Souza Viamontes, C. (2021). La gestión financiera bancaria con enfoque de cadena de valor en Cuba. *Cuadernos de Administración*, 37(71), 1-12.
- Magretta, J. (2001). *LA administración en la nueva empresa*. México: Oxford University Press.
- Magretta, J. (2019). *Manual de transferencia de metodología para el financiamiento de Cadenas de Valor*. Quito, Ecuador: Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. CONAFIPS/ CODESPA.
- Mattern, M. (2017). Digitalización del financiamiento de la cadena de valor para pequeños agricultores. *Enfoques*.
- Navarro Ramírez, E. (2019). Análisis de la cadenas de valor y la ventaja competitiva de la empresa de producción de aguas de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y Banda del Shilcayo. Tesis en opción al grado de Doctor en Gestión empresarial. Tarapoto, Perú: Universidad de San Martín
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Hernández Nariño, A., Comas Rodríguez, R. y Medina Nogueira, D. (2017). Análisis económico fi-

- nanciero: talón de Aquiles de la Organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(1), 106-115.
- Nunzia, A. (2018). El CANVAS de los negocios inclusivos. En: Gómez, H. *Negocios y redes de distribución inclusiva*. Colombia: IDRC, FOMIN, BID, pp. 1-7.
- Oddone, N. y Padilla Pérez, R. (Editores) (2017). *Fortalecimiento de cadenas de valor rurales*. Santiago de Chile: CEPAL/FIDA.
- Oddone, N., Padilla, R. y Antunes, B. (2014). *Metodología del Proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org>.
- ONU DI (2011). *Industrial Value Chain Diagnostics. an Integrated Tool*. Viena. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197601>.
- Pacheco Fernández, M. L. (2016). Cadena de valor apícola en Cuba. Propuesta para estrategia de valorización de las exportaciones. *Revista de la Universidad de La Habana*, 7(2), 120-140. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197601>
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Bogotá: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Ramírez Coredero, F. (2020). Las necesidades de financiamiento de las empresas innovadoras y el Sistema Financiero Mexicano. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias. Instituto de Enseñanza e Investigación. Colegio de Postgraduados. Monteillo, Texcoco, México.
- Ramírez, R. y Mattern, M. (2017). Digitalización del financiamiento de la cadena de valor para pequeños agricultores. *Enfoques*, 16, 1-30.
- Ramos López, E. y Borrás Atiénzar, F. F. (2017). Las relaciones crediticias entre las empresas y la banca comercial en Cuba. *Cofin Habana*, 12(2), 397-410.
- Rivera Albarracín, L. (2019). *El cambio climático y el desarrollo energético sostenible en América Latina y el Caribe, al amparo del Acuerdo de París y la Agenda 2030*. Documento de Trabajo No. 15. Madrid: Fundación Carolina.
- Rojas Hernández, D., Espinosa Martínez, E. y Pelegrín Mesa, A. (2022). Gestión financiera en la fabricación de paneles fotovoltaicos, con enfoque de cadena de valor. *Revista Universidad y sociedad*, 14(5), 384-392.

- Rojas Hernández, D., Espinosa Martínez, E.G. y Pelegrín Mesa, A. (2021). Propuesta de cadena de valor en la fabricación de paneles fotovoltaicos. *Escritos contables y de Administración*, 12(2), 68-98. DOI: doi.org/10.52292/j.eca.2021.2654
- Sanchez, A. y Pérez Sosa, F. (2016). Banca y sustentabilidad. Una aproximación teórica. *Innovaciones de Negocios*, 13(26), 145-163.
- Sosa Arencibia, M. (2017). Globalización y desarrollo local. el papel de las cadenas globales de valor en la inserción externa. *Economía y Desarrollo*, 1, 106-115.
- Sosa Osoreo, A. (2020). Diseño de estrategias para la creación de valor y su incidencia e la toma de decisiones de la empresa SuperSAC. Tesis en opción al grado de Contador. Chiclayo, Perú: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Tregear, M. (2020). Limitantes endógenas al financiamiento bancario de las Pymes mexicanas y el despliegue de políticas públicas (2000-2015)). *Análisis Económico*, XXXV(90), 117-146.
- Valenzuela Klagges, I., Valenzuela Klagges, B. e Irrarrazaval, J. (2018). Desarrollo emprendedores latinoamericanos y sus determinantes. Evidencias y desafíos. *Revista Pliquen. Sección ciencias sociales. vol.21 No.3. ISSN 1851-3123*, 55-63.
- Valenzuela, C. y Cruz, D. (2017). *Estudio de caso para promover la inclusión financiera de pequeños productores rurales en Honduras*. México: CEPAL-FIDA.
- Vanegas, J. (2006). Como incorporar los criterios y principios de la sostenibilidad en el diseño, construcción y gestión de las infraestructuras. *Economía*, 63.
- Vinci, M. H. (2014). *Hacia una gestión con enfoque de cadena. Conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico*. La Habana: Proyecto Agrocadenas.
- Zarta Ávila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423.

CAPÍTULO 11

DISEÑO DE GARANTÍAS PARA LAS MIPYMES CON VISTAS A MINIMIZAR EL RIESGO CREDITICIO

Loreta Barrios Rodríguez

Palabras claves: financiamiento, garantías, emprendimientos, créditos.

Entre las principales dificultades a que se están enfrentando los bancos comerciales con vistas al otorgamiento de financiamientos a los nuevos actores económicos (MIPYMES, cooperativas, trabajadores por cuenta propia, proyectos de desarrollo local, entre otros) se encuentra la falta de cultura financiera de este sector, que obstaculiza la fluidez en las relaciones con la banca y su comprensión de las responsabilidades y obligaciones que asumen en el acto de contratación de un crédito bancario.

Al ser un segmento de clientes de nueva creación y alto riesgo se impone el uso de un sistema de garantías que aporte mayor seguridad a las operaciones crediticias y proteja a los bancos prestamistas de altos niveles de incumplimiento.

En tal sentido, está vigente la Circular No. 1 del 2011 del Banco Central de Cuba, que recoge una compilación de los tipos de garantías de posible utilización por los bancos comerciales para respaldar estas operaciones y posteriormente, el 21 de febrero del 2013, se emite la Instrucción No.1 del 2013 del Banco Central de Cuba, que implementó el uso de garantías prendarias o hipotecarias de bienes muebles o inmuebles, previamente definidas en la legislación vigente.

Se ha identificado como una de las problemáticas de mayor impacto en el apoyo financiero a los nuevos actores, con la finalidad de mitigar los riesgos que asumen las instituciones financieras, la limitada gama de garantías existentes en la actualidad para constituir como res-

paldo de los financiamientos que requieren para el desempeño de su actividad comercial y la necesidad de diseñar las bases para nuevas garantías más flexibles y que faciliten su uso extensivo por las MIPYMES.

11.1. Marco estratégico y normativo de las garantías bancarias a los nuevos actores económicos

En la actualización del modelo económico cubano aprobado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba se estableció el fomento y desarrollo del sector no estatal de la economía, destacándose los trabajadores por cuenta propia.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba en el 2017, se define (lineamiento 2) que el modelo económico y social cubano de desarrollo socialista reconoce la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios de producción fundamentales, como la forma principal en la economía nacional. Además, reconoce, entre otras, la propiedad cooperativa, mixta y la privada de personas naturales o jurídicas cubanas o totalmente extranjeras, todas interactúan de conjunto. Adicionalmente en el lineamiento 34 se expresa que se debe dinamizar el crédito como mecanismo de impulso a la actividad económica del país y el fortalecimiento del mercado interno. Estos lineamientos fueron ratificados en el 8vo Congreso del Partido efectuado en abril de 2021.

En la Constitución de la República de Cuba aprobada en el 2019 se reconoce igualmente las diferentes formas de propiedad en la sociedad, las que interactúan en similares condiciones, correspondiéndole al Estado su regulación y control con vistas a que todas contribuyan al desarrollo económico y social.

El éxito de estos lineamientos y de lo plasmado en la Constitución de la República requiere del establecimiento de políticas públicas que definan las normas para su implementación. En este sentido, en agosto del 2021 entraron en vigor las normas jurídicas que conforman el nuevo marco legal en el que podrán actuar los nuevos actores económicos (MIPYME), sociedades de responsabilidad limitada: Decreto-Ley No. 46 “Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas” y las normas complementarias emitidas por el Banco Central de Cuba las Resoluciones No. 212 y No. 213 de 2021.

Este nuevo marco legal persigue el objetivo de facilitar el acceso a servicios bancarios y financieros a los nuevos actores recientemente aprobados en la economía (MIPYME) las que se constituyen como sociedades mercantiles, con personalidad jurídica propia, que adoptan la forma de sociedad de responsabilidad limitada (SRL) cuyo capital está dividido en participaciones sociales y está integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responden personalmente de las deudas sociales.

La constitución de la sociedad, por lo tanto, implica una separación entre el patrimonio personal de los socios y el patrimonio de la sociedad, pues los socios no responden con su patrimonio a las obligaciones que contraiga la empresa, sino que es esta última, la sociedad de responsabilidad limitada, la que responde con su patrimonio.

Este nuevo marco legal persigue el objetivo de facilitar el acceso a servicios bancarios y financieros de las MIPYMES, poniéndolos en igualdad de condiciones con el resto de los actores de la economía nacional.

Los bancos comerciales se abrieron a la prestación de servicios crediticios a un nuevo segmento, que no había sido destinatario de estos desde los primeros años posteriores al triunfo revolucionario de 1959, los productores mercantiles individuales, lo que está representando un reto en cuanto al diseño de los servicios crediticios y la preparación requerida por el propio personal bancario, falta de experiencia en el otorgamiento de financiamientos a este nuevo segmento de cliente.

Entre las principales dificultades a que se están enfrentando los bancos comerciales en esta tarea se encuentra la falta de cultura financiera de estos nuevos actores, que obstaculiza la fluidez en las relaciones con la banca y su comprensión de las responsabilidades y obligaciones que asumen en el acto de contratación de un crédito bancario, unido a su alto riesgo se impone el uso de un sistema de garantías que aporte mayor seguridad a estas operaciones y proteja a los bancos prestamistas de altos niveles de incumplimiento.

En las normativas jurídicas que se implementaron en la nueva política bancaria en el año 2011 se introdujo el uso de una amplia gama de garantías y se fortalece el principio de su exigencia, en el marco de las previstas en la legislación vigente o conforme a la práctica bancaria, como condición indispensable para el otorgamiento de los créditos, en correspondencia con las características de cada caso.

El ordenamiento jurídico cubano recoge en las disposiciones jurídicas las garantías reales y personales que pueden solicitarse al titular del crédito efecto de asegurarse el cumplimiento de las obligaciones contractuales contraídas con el banco:

- Ley No. 59 del 16 de julio de 1987 Código Civil de la República de Cuba.
- Decreto Ley No. 289 del 18 de noviembre de 2011.
- Resolución No. 99 del 18 de noviembre de 2011, del Banco Central de Cuba.
- Circular No. 1 del 2011 de diciembre del 2011 del Banco Central de Cuba.
- Instrucción No. 1 y No. 2 del 7 de febrero de 2013, del Banco Central de Cuba.
- Circular No. 2 de 2021 del Banco Central de Cuba

De acuerdo a los criterios emitidos por el Banco Central de Cuba en la Circular No. 1 del 2011 se consideran garantías adecuadas en las operaciones de créditos que realicen las instituciones financieras con personas naturales:

- La pignoración sobre depósitos de dinero en efectivo o de saldos de cuentas de ahorro, del propio solicitante del crédito o de un tercero.
- Las fianzas solidarias concedidas por personas naturales o las otorgadas por bancos, instituciones financieras no bancarias o empresas de seguros.
- Autorizo, por parte del prestatario o acreditado o fiador, del descuento de nóminas y otras formas de pago de salario, sueldos, haberes, así como cualquier otra retribución periódica u otro ingreso que reciba el deudor.
- Prenda constituida sobre bienes muebles, en especial los que sean registrables y que estén asegurados.
- Los certificados de depósito o depósitos a plazo fijo, previa transmisión a favor del banco sin que el titular deje de recibir por ella los intereses convenidos.
- Cesión de derechos de ingresos presentes y futuros, autorizando incondicional e irrevocablemente a debitar de forma automática los montos de la deuda hasta el pago total.

- Constitución de cuentas colaterales, remuneradas o no.
- Los títulos de crédito debidamente endosados al banco, con responsabilidad.
- Hipotecas de viviendas ubicadas en zonas destinadas al descanso o veraneo y solares yermos.
- Seguros de caución o de otros contratos de seguros que se constituyan a favor del banco o, de estar constituidos, deben ser previamente endosados al banco.
- Nota de débito en cuenta bancaria.
- Garantía bancaria a primera demanda.
- Fideicomisos en garantía, que consiste en la transferencia por el deudor a la entidad fiduciaria, de la propiedad de sus bienes o derechos dados en garantía, para cubrir las obligaciones pendientes de liquidación a favor del acreedor.
- Otras garantías previstas en la práctica bancaria.

Como etapa superior de la nueva política bancaria, en febrero de 2013 se emitieron por el Banco Central de Cuba las Instrucciones No.1 y No. 2 donde se implementan las garantías reales, personales y sobre bienes muebles e inmuebles, que se adicionan a las que se encontraban ya en vigor:

- Prendas de estos bienes:
 - Joyas, alhajas o cualquier otro bien de metal precioso o piedras preciosas.
 - Bienes patrimoniales categorizados de valor 1 en el Registro Nacional de Bienes Culturales de la República de Cuba.
 - Vehículos de motor.
 - Bienes agropecuarios: ganado mayor (excepto el ganado de ceba comprometido con el plan de la carne), tractores y cosechadoras autopropulsadas.
- Hipotecas de bienes inmuebles: viviendas destinadas al descanso o veraneo, o solares yermos.
- Cuando se trate de financiamientos solicitados por trabajadores por cuenta propia con vistas a la reparación de bienes que les fueron arrendados por una entidad estatal, pueden presentar como garantía la fianza solidaria que constituya a su favor la entidad arrendadora.

Sin embargo, el uso de esta gama de garantías no se ve reflejada en los financiamientos otorgados por el banco a las MIPYMES, pues hasta el momento la garantía más utilizada por estos actores es el fondo de garantía establecido por el Banco Central de Cuba para apoyar los nuevos modelos de gestión.

Hasta el cierre de septiembre del 2022 el Banco de Crédito y Comercio financió 130 MIPYMES con el uso de las garantías (Tabla 11.1).

Tabla 11.1. Uso de garantías a MIPYMES en el banco de crédito y comercio (hasta septiembre del 2022)

Garantías	MIPYMES
Fondo de garantía del banco	68,0 %
Vehículos de motor	8,0 %
Pignoración de depósitos a plazo fijo	7,0 %

Fuente: Elaboración propia.

11.2. Dificultades que impiden un mayor uso de las actuales garantías

En el periodo de tiempo transcurrido desde la implementación de la nueva política bancaria en el 2011 y el uso en específico de las garantías bancarias por parte de los trabajadores por cuenta propia y el corto periodo de tiempo de utilización por las MIPYMES, puede identificarse un grupo de dificultades para su aplicación práctica, que puede definir el bajo nivel de aceptación de estas, de las que se han identificado:

- La tasación de los vehículos automotores implica un costo adicional para el solicitante del crédito, tanto por la tarifa que cobra la entidad tasadora (Intermar S.A.) como por el hecho de que el servicio solo se presta en las cabeceras provinciales y requiere del desplazamiento del interesado (factor a considerar fundamentalmente en las provincias del interior del país, por las grandes distancias a recorrer).
- Las entidades estatales encargadas de la compraventa de los vehículos constituidos en prenda no la realizan, alegando que no son de su interés, ya que no constituyen los tipos que estas comercializan, por lo que se venden como partes y piezas, pagando siempre un

precio ínfimo que no compensa el pago del financiamiento entregado al cliente.

- El trámite a realizar para la tasación de las joyas, alhajas o bienes con piedras o metales preciosos es compleja y costosa para el solicitante del crédito, ya que implica su traslado hasta la capital para recibir este servicio dado que la entidad tasadora (Coral Negro) hasta la fecha no tiene presencia en otras provincias del país.
- La hipoteca sobre bienes inmuebles solo se puede realizar cuando se trate de casas de descanso o veraneo o solares yermos.
- El banco no cuenta con existencia de locales (depósito), con las garantías de seguridad y protección para resguardar bienes prendables ya sea vehículos o animales, que resulten necesarios asegurar hasta tanto se efectúe el pago del crédito o se realice la venta de estos.
- Con relación a las prendas de bienes agropecuarios, en muchos casos, no es interés de las entidades agropecuarias adquirir mediante compraventa los animales en garantía. Sucede también, que las empresas agropecuarias y las unidades productoras manifiestan no tener fincas, ni otros recursos para adquirir el ganado que está en garantía, lo que ha obstaculizado la constitución de estas prendas.

En los momentos actuales resulta necesario evaluar las garantías que están aceptando los bancos en los financiamientos a los nuevos segmentos surgidos en la economía nacional, y cuál es la vía más expedita para la ejecución de estas por parte de las instituciones financieras, unido a la necesidad de incorporar nuevas figuras alternativas de garantías, no establecidas en la Instrucción No. 1 del Banco Central de Cuba, y que contribuyan a que las nuevas formas de gestión no estatal puedan acceder en mayor medida a los préstamos bancarios.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y conjugándolo con la voluntad del Estado cubano de potenciar el trabajo por cuenta propia y el de las MIPYMES como fuente alternativa de empleo y de fomentar la producción de bienes y servicios, unido a que este desarrollo se vincule a la prestación de los servicios crediticios por parte del sistema bancario cubano, se hace necesario pensar en nuevas variantes de garantías que favorezcan el mayor acceso de estos segmentos al crédito y que a la vez ofrezcan una seguridad razonable a los bancos que los impulse a mantener una actitud más proactiva en este sentido.

11.3. Nuevas propuestas de garantías a utilizar por los bancos

Se ha identificado como una de las problemáticas de mayor impacto en el avance en los servicios financieros a los nuevos modelos de gestión surgidos en la economía cubana, la limitada gama de garantías a constituir como respaldo de los financiamientos que requieren para el desempeño de su actividad comercial. A tales efectos se ha evaluado la necesidad de ampliar las categorías de bienes a preñar que actualmente se encuentran autorizados en el marco regulador del sistema bancario.

A tales efectos, la necesidad de ampliación de las categorías de bienes a preñar que se encuentran autorizados en el marco regulador del sistema bancario (Instrucción No. 1 del 2013 del Banco Central de Cuba), así como diseñar mecanismos de ejecución expeditos de estas.

A continuación, se esboza la posible incorporación de figuras alternativas de garantías:

- Prenda sin desposesión de bienes sobre activos fijos tangibles.
- Prenda sin desposesión de inventarios (materias primas y mercancías).

El banco financia por concepto de inversiones la adquisición de determinados bienes (mobiliario y equipamiento) para que sean utilizados en función del negocio de la MIPYME. Dentro de estos bienes están principalmente:

- Equipos de clima.
- Mobiliario.
- Computadoras y otros equipos informáticos.
- Máquinas de coser y otras maquinarias para tejidos.
- Maquinarias para fabricar materiales de construcción.
- Equipos de alta tecnología, entre otros.

Este tipo de bienes no están incluidos en la Instrucción No.1 del 2013 del Banco Central de CUba, pero si se encuentran registrados en la contabilidad de la MIPYME conformando parte de sus activos fijos, por lo que no pertenecen al patrimonio personal de los socios y si al patrimonio de la sociedad.

En la Ley No 7 de agosto de 1977, Ley de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico se modificó el artículo 463-1 por el Decreto Ley No. 289, que quedó redactado de esta forma:

Artículo 463.1. Podrán ser objeto de embargo, medida cautelar o asegurativa, toda clase de bienes y derechos, con excepción de los que a continuación se expresan:

1. Los bienes del patrimonio estatal administrados directamente por el Estado y los administrados por empresas y entidades estatales, con excepción de los recursos financieros de estas y los que así se autoricen en la legislación especial,
2. El inmueble que constituya la vivienda permanente del deudor,
3. Los bienes de propiedad personal del deudor, de uso imprescindible para la vida doméstica,
4. Las pensiones alimenticias,
5. Las tierras del agricultor pequeño, y
6. Las pensiones de la seguridad social, salvo para el pago de pensiones alimenticias dispuestas por autoridad competente.

Teniendo en cuenta lo anterior y al ser estos bienes propiedad de la sociedad y no personal del socio, se pueden considerar embargables, y fijar en los contratos de financiamientos este aspecto.

Para que el banco pueda llegar a colocar los bienes en venta en un establecimiento público, aspecto que en la actualidad no está previsto en la Ley, se tiene que acudir al Tribunal, es decir, decretarse el apremio, aspecto este que retarda el proceso, por lo que se sugiere que se acuda a la subasta, colocando los bienes en un establecimiento comercial, previa coordinación con la entidad correspondiente.

En la práctica actual del comercio se reconoce la venta de mercancías en consignación y por consiguiente se establece un contrato entre ambas partes, dónde se instituyen los acuerdos pertinentes entre la Empresa de Comercio y el Banco.

En relación a la prenda sin desposesión de inventarios se utilizaría en las entidades que posean varios activos susceptibles de ser dados en prenda y que puedan variar en el tiempo a partir del desarrollo de la actividad. Se establecería la prenda sobre el conjunto de materias primas, útiles y mercancías en el momento de la ejecución de la garan-

tía, sean o no cada uno de los bienes individualmente los mismos que existían en el momento de firmado el contrato de prenda.

La incorporación de los activos propuestos para su constitución como garantías para el otorgamiento de créditos por los bancos, flexibiliza este indispensable requisito en el proceso, fundamentalmente en esta etapa en la que el historial crediticio de las formas de gestión no estatal es insuficiente para la toma de decisiones. La implementación de estas nuevas garantías demandará la elaboración de un procedimiento específico con énfasis para su ejecución, donde se identifican actualmente las mayores dificultades.

En lo legislado actualmente no hay nada que prohíba que los bancos tomen otros bienes prendables como garantías de los financiamientos, solo la Instrucción No. 1 del Banco Central de Cuba lo prohíbe.

El Banco como acreedor pignoraticio puede ejecutar la venta del bien que se dio en garantía, sin tener que adjudicarse el mismo, mediante su venta extrajudicial por alguna de estas variantes:

- Venta privada, que sea el propio deudor el que la realice, previo consentimiento del banco.
- A través de entidades especializadas del Ministerio de Comercio Interior se implementaría un procedimiento de venta de este equipamiento, aplicando un mecanismo similar al empleado actualmente en las tiendas comisionistas.
- Venta del bien a un comprador identificado por el propio banco, que puede ser de entre sus propios clientes.

Conclusiones

Una de las barreras fundamentales para el financiamiento crediticio a los nuevos actores económicos estriba en las limitadas garantías que, por el marco normativo existente, se pueden ofrecer. De ahí la importancia de diseñar e implementar nuevas garantías para estos segmentos de clientes.

Se propone como nueva garantía la prenda sin desposesión de bienes sobre activos fijos tangibles e inventarios, así como el perfeccionamiento de los mecanismos legales para su liquidación en caso de impagos.

CAPÍTULO 12

IMPLEMENTACIÓN GRADUAL DE LA BANCA DE DESARROLLO Y LA BANCA VERDE EN CUBA

Ileana Estevez Betematy y Francisco Fidel Borrás Atienzar

Palabras claves: Banca de desarrollo, banco de fomento, políticas bancarias.

Los bancos de desarrollo tienden a convertirse en instituciones financieras sustentables que movilicen sus propios recursos, que cubran sus costos con los ingresos de sus operaciones y que financien con sus utilidades las actividades de expansión. Protegen sus fondos frente al deterioro causado por la inflación y el incumplimiento de las obligaciones de reembolso de sus préstamos.

En las publicaciones sobre la actividad bancaria se mencionan diferentes aspectos que caracterizan las tendencias de evolución de la banca y todas coinciden en que la digitalización de los procesos es una característica común en la mayoría de los países. En efecto, la diversidad de operaciones de los servicios y productos bancarios sugiere su automatización, fundamentalmente de los procesos más frecuentes y repetitivos, de manera que se acorten los tiempos de respuesta al cliente.

Por otra parte, la pandemia de la COVID-19 impulsó el uso de los medios digitales para la prestación de los servicios bancarios, unido a que las nuevas generaciones cada vez más, apuestan por esta forma de consumo de productos y servicios en general. Estos elementos, entre otros, marcan las características de los sistemas financieros que en búsqueda de mayores beneficios invierten en tecnología y reducen costos operativos, aunque demandan mayor talento tecnológico. En este contexto la captación de información veraz que permita la toma de decisiones acertadas, impone una gestión de la calidad de los datos y su protección como tarea de suma importancia.

Las consecuencias del impacto de la pandemia en cuanto a la contracción económica y en particular en la actividad crediticia puede mitigarse con la acción de la banca de desarrollo, sin descuidar la capacidad de reembolso de los proyectos que asuma y su rentabilidad social, como rasgo distintivo de estos bancos, pero manteniendo su salud financiera.

Una práctica bastante difundida en países de la región es apoyar a la banca de desarrollo mediante la innovación con medidas regulatorias, impositivas y de infraestructura financiera, para la obtención de recursos que se dirigen a la financiación de proyectos de desarrollo. Estas medidas están relacionadas con:

- Encaje legal en proporciones ventajosas para la banca de desarrollo.
- Creación de fondos de desarrollo con participación de los bancos nacionales.
- Los bancos se obligan a destinar un porcentaje de sus captaciones para ingresar en un fondo de desarrollo.
- Los bancos estatales aportan un porcentaje de sus utilidades al fondo de desarrollo.
- Se establece un impuesto sobre las inversiones de los bancos nacionales en el exterior que se aporta al fondo de desarrollo.

De esta forma se logran recursos sin costo que permiten la financiación de proyectos con términos y condiciones muy favorables para los beneficiarios de las políticas de desarrollo.

Otro factor importante es la promoción de la educación e inclusión financiera. Los conocimientos que adquieren los productores contribuyen a una mejor administración de los recursos, a plantear proyectos viables económico y financieramente, facilitando la evaluación de riesgos. La identificación de los productos de crédito específicos y sus características, las variantes de garantías a los bancos, el acceso a asistencia técnica, entre otros aspectos, proporcionan un ambiente propicio para el avance de los proyectos que se financian por la banca de desarrollo.

La financiación de proyectos de desarrollo también cuenta con el apoyo de bancos regionales, bancos de desarrollo multilaterales y de organismos internacionales especializados, por ejemplo, Fondo Inter-

nacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Estos organismos evalúan proyectos y en dependencia de su viabilidad, rentabilidad económica y social, convocan a bancos de desarrollo, cuyo perfil se ajuste a las características de los proyectos seleccionados para la sindicación de financiamientos. Con este procedimiento se ejecutan en Cuba, proyectos bajo el liderazgo de Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

Otra fórmula empleada por organismos internacionales es la de monetización de donaciones para la constitución de un fondo de préstamos con el objetivo de financiar proyectos e inversiones seleccionadas, que cumplan las expectativas de desarrollo productivo, económico y social, en particular el mejoramiento de las condiciones de vida en medios rurales, la perspectiva de género con la incorporación de la mujer a la actividad económicamente activa y la retención de jóvenes en la región del proyecto .

En este contexto, adquieren mayor importancia las acciones de gobiernos para reducir la emisión de gases invernaderos y mitigar los efectos del cambio climático lo que ha dirigido la mirada de la banca de desarrollo hacia proyectos sostenibles, de forma tal que se “privilegian” con mejores términos y condiciones los proyectos sostenibles en comparación con los no ecológicos.

En Cuba es un imperativo transitar hacia la banca sostenible y la banca verde. La política diseñada y refrendada en la Ley No. 150, Ley del Sistema de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente, proporciona la base legal para el apoyo que demanda la situación de conservación del medio ambiente de manera tal que se contribuya, desde el sector financiero, a enfrentar los desafíos del cambio climático, considerando las condiciones de vulnerabilidad del país por su ubicación geográfica, nivel de desarrollo económico y capacidad de resiliencia.

Este tránsito define la necesidad de homologar los procesos y normativas a los parámetros internacionalmente aceptados, lo que permitirá la captación de recursos para su canalización en proyectos sostenibles, procede introducir en la práctica bancaria parámetros y fórmulas de gestión de riesgo vinculadas a los temas medioambientales y definiciones de variables para identificar los proyectos sustentables, y al propio tiempo elaborar metodologías con indicadores que midan el resultado e impacto de los proyectos financiados.

El camino de la banca verde en Cuba ha iniciado su recorrido a partir de definiciones que se han colegiado con el sistema bancario y el apoyo de las dependencias de Naciones Unidas que acompañan la incorporación del país en este empeño. De esta suerte, se prevé la implementación de los elementos de banca verde de forma paulatina y la inclusión de todas las instituciones del sistema bancario, cuyos resultados dependen de las estrategias específicas de cada una de estas, así como de sus capacidades.

Desde el punto de vista institucional destaca favorablemente la aprobación por el Consejo de Ministros de la gestión de gobierno relacionada con la sostenibilidad financiera del desarrollo medioambiental. Como parte de este enfoque se constituyó por el Banco Central de Cuba el Grupo Nacional de Banca Verde, con la participación de expertos de los bancos, el Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores y la Universidad de La Habana.

Entre las acciones que se han ejecutado con el propósito de lograr la asimilación de los elementos de banca verde se realizó un análisis de la situación actual que derivó en un diagnóstico de las capacidades de las instituciones bancarias y una hoja de ruta para la implementación de la banca verde en Cuba.

Este capítulo aborda dos aristas de los avances en el desarrollo de la banca cubana: la implementación de la banca de fomento agrícola y los avances de la banca verde en el periodo 2021-2022.

12.1. Valoración de la implementación de la banca de fomento en el sector agropecuario en Cuba en el periodo 2021-2022

La inserción en la práctica de la actividad bancaria bajo criterios de banca de fomento o desarrollo especializada en el sector agropecuario ha tenido muy discretos avances por diferentes causas. En principio, el diseño previsto estaba dirigido a favorecer a productores agropecuarios con resultados medianamente eficientes, de manera que los recursos, tanto materiales como financieros tuvieran un uso adecuado y permitiera el reembolso y crecimiento de los fondos prestables.

El funcionamiento del Comité de Coordinación para el Financiamiento Agropecuario posibilita la incorporación de cultivos y activida-

des del sector como propósitos de los créditos en condiciones de banca de fomento, bajo criterios técnicos, determinación de indicadores de rendimiento en correspondencia con las prioridades del plan y las disponibilidades de insumos. De igual forma, la asignación de los recursos presupuestarios que constituyen los fondos prestables se transfieren en la medida en que los bancos ejecutan su canalización hacia los productores.

El comportamiento real de los elementos anteriores de forma estricta a lo previsto, aseguran una adecuada administración, el empleo eficiente de los recursos y el reembolso oportuno de los préstamos, generando las fuentes de pago con las ventas de las producciones financiadas.

Los productores cumplidores de los requisitos para obtener financiamientos por la banca de fomento reducen sus gastos financieros por la aplicación de tasas de interés diferenciadas. Se estima que en un año los productores han ahorrado por concepto de pago de intereses cerca de 50 millones de pesos, bajo el supuesto de una reducción promedio de dos puntos porcentuales, respecto a la tasa generalmente aplicada a los créditos al sector para un plazo de 12 meses. Este ahorro proporciona recursos financieros para próximas campañas, en los casos de reinversión en sus procesos productivos.

En Cuba, como en otros países, el comportamiento de la banca se vincula a diferentes factores. La situación geopolítica incide directamente en la situación y manifestaciones de las finanzas, destacando en particular, el recrudecimiento del bloqueo económico, financiero y comercial del gobierno de Estados Unidos contra Cuba, las sanciones extraterritoriales derivadas de la política de bloqueo, así como las presiones regulatorias. Por otra parte, la incertidumbre macroeconómica que se manifiesta con más agudeza en la etapa poscovid, el impacto de la tarea ordenamiento, la creciente inflación con su escalada de precios, y la consecuente reducción de la capacidad de pago puede resultar en un incremento de la morosidad y deterioro de la cartera de crédito. Estos elementos impactan en los resultados de gestión de los bancos al provocar el aumento de las provisiones y reducir sus niveles de rentabilidad, en contraposición con tasas de interés “congeladas” desde el año 2011, lo que no contribuye a la disminución de los niveles de inflación.

En el escenario descrito, al cual procede adicionar el impacto del comportamiento climatológico, se desenvuelve la actividad bancaria y dentro de esta la experiencia de las operaciones bajo condiciones de banca de fomento. Las comprobaciones de campo son limitadas por condiciones objetivas, no obstante, en las realizadas se constató que se financiaron las actividades seleccionadas de conformidad con las aprobaciones del Comité Coordinador y resultados mayoritariamente positivos. Las sucursales bancarias dieron seguimiento y en las visitas realizadas verificaron la utilización de los financiamientos y la correspondencia entre la ejecución financiera y la física, conforme al estado de las plantaciones y las condiciones para la explotación ganadera.

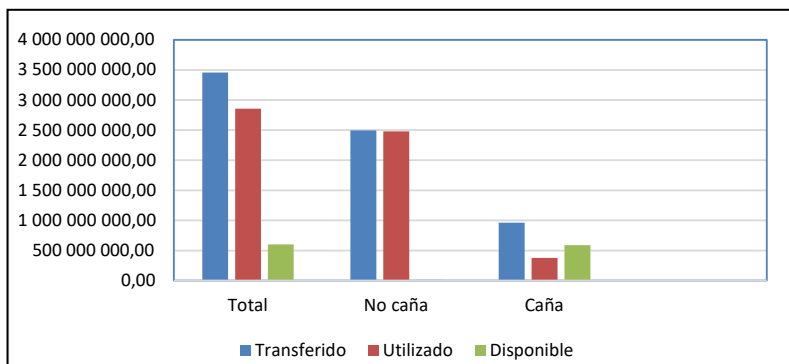
Los resultados de las verificaciones físicas efectuadas ponen al descubierto la necesidad de mantener un seguimiento estricto acerca de la utilización de los créditos, pues si en términos generales se aprecia un adecuado empleo de los financiamientos, persisten deficiencias en una parte de los sujetos visitados. Las deficiencias reportadas se resumen en estos aspectos:

- Supervisión incompleta por parte de las entidades.
- Incorrecta preparación de la tierra y la semilla.
- Terreno inapropiado para el cultivo.
- Certificaciones a clientes que no cumplen con los requisitos técnicos.
- La empresa contratada para el servicio de preparación de suelo no ha cumplido.
- Preparación del terreno inadecuada, semillas de mala calidad y sin uniformidad de las plantaciones.
- Plantación de papa con afectaciones por lluvia, provocando pudrición del tubérculo.
- Vitroplantas de plátano de baja calidad para garantizar un cultivo en óptimas condiciones.
- Cultivos con un nivel de enyerbamiento elevado afectando futuros rendimientos.
- Insuficiente alimento sembrado para garantizar la alimentación del ganado en épocas de sequía.
- Atrasos en la cosecha de arroz, lo que provoca reducción de su rendimiento.
- Incorrecta atención de plantaciones.

- Emisión de certificaciones que no reflejan el comportamiento real de los parámetros técnicos establecidos para cada cultivo o producción.
- Afectaciones a plantaciones de plátano vianda por la enfermedad de Sigatoka.
- Incumplimiento de los requerimientos técnicos que exige el cultivo.

Las deficiencias detectadas en las visitas de campo ejecutadas por los especialistas de los bancos, deriva en deudas que se clasifican sin respaldo y por lo tanto están al cobro, lo que deteriora la eficiencia en el uso de los recursos y en algunos casos demora en su reembolso al depender de ingresos por otras actividades productivas y no por la financiada por el crédito bancario.

A un año vista del inicio de las operaciones en condiciones de banca de fomento se registran financiamientos superiores a los 2 000 millones de pesos, equivalentes al 82 % de los recursos asignados por el presupuesto del Estado para este fin. Los fondos asignados para la agricultura no cañera muestran una ejecución al cierre de septiembre 2022 del 98,2 %, mientras que los recursos destinados por el presupuesto del Estado para la siembra de caña se han utilizado en un 39,1 %. La baja ejecución de los financiamientos para la siembra de caña apunta al incumplimiento del plan de siembra previsto para este periodo, lo que no garantiza la disponibilidad de la caña en próximas zafras azucareras (Fig. 12.1).



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 12.1. Utilización de los recursos presupuestarios hasta el cierre de septiembre de 2022.

12.2. Implementación gradual de la banca verde en Cuba: diagnóstico de capacidades y hoja de ruta del sistema bancario nacional

La banca verde es una de las soluciones que ofrecen las “finanzas verdes”, las que deben ser entendidas como un conjunto de vías, productos y procedimientos de financiación destinados a tecnologías, proyectos, actividades o empresas vinculadas o responsables con la protección, conservación y uso sostenible del medio ambiente. Una definición más específica de “finanzas verdes” las relaciona a los productos o servicios financieros orientados al medio ambiente, tales como préstamos, tarjetas de crédito, fondos de inversiones, seguros, bonos, entre otros. Es frecuente que las “finanzas verdes” sean conceptualizadas como inversiones responsables en términos del medio ambiente y la sociedad.

Las “finanzas verdes” deben identificarse con las inversiones que consideran el valor de los recursos naturales y el medio ambiente en general e incluyen, dentro de sus metas, la mejora del bienestar humano, la equidad social, la salvaguarda de los riesgos ambientales y la integridad ecológica. Las “finanzas verdes” deben conciliar la sostenibilidad ambiental y social, el desarrollo económico y el fortalecimiento del sector financiero.

El financiamiento verde está limitado por diversos factores: la falta de conocimientos y experiencia de la banca comercial y los inversionistas institucionales en la identificación y gestión de proyectos verdes, las insuficientes referencias e historial de movilización de recursos para destinos ambientales, la elevada cuantía de algunos proyectos de este tipo, la alta percepción del riesgo de estas inversiones y las expectativas de bajos rendimientos en relación con el riesgo asumido

Una forma de enfrentar estas restricciones es la creación y desarrollo de bancos verdes también denominados *bancos de inversión verde*. Se trata de entidades financieras especializadas en reducir las barreras y brechas existentes en los mercados para el financiamiento de inversiones con impacto ambiental. La mayoría de estas instituciones son públicas o *cuasi* públicas. Su rol principal es utilizar recursos públicos (nacionales o internacionales) para incentivar la movilización de capitales de bancos comerciales e inversionistas institucionales,

mediante acciones que disminuyan los riesgos asumidos y faciliten las transacciones.

El banco verde cumple dos importantes misiones: por una parte, incrementa la oferta de capitales disponibles para fines ambientales, lo que crea motivaciones para atraer fondos de diversas fuentes nacionales e internacionales y, por otra, incentiva la demanda de soluciones verdes en el mercado nacional. Representan iniciativas que, a través de mecanismos y acciones financieras, influyen en el cambio de comportamiento tanto de los inversionistas como de los consumidores.

Para atraer fondos financieros el banco verde estudia las principales barreras para los inversionistas en el mercado local e implementa intervenciones para facilitar la movilización de los capitales hacia proyectos verdes, lo que disminuye tanto los riesgos como los costos de las operaciones. Para lograrlo realizan intervenciones que hagan corresponder la relación riesgo-rendimiento de las inversiones en destinos ambientales con las expectativas y exigencias de los inversionistas.

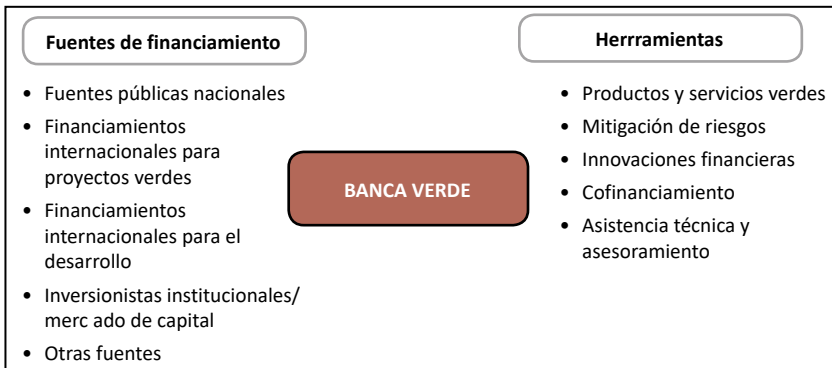
Los bancos verdes implementan, entre otras, estas ofertas y acciones:

- Productos y servicios verdes en condiciones más ventajosas que las imperantes en el mercado: entre estos préstamos a largo plazo, con bajas tasas de interés y periodos de gracia estimulantes.
- Mitigación de los riesgos: utilizando instrumentos como los seguros, nuevas garantías, entre otros.
- Innovaciones financieras: estructuración de fondos de inversión, titularización de activos, emisión de bonos verdes y arrendamientos financieros
- Proyectos de demostración: con su actividad demuestran las ventajas de los productos verdes y enfrentan la percepción errónea de que son productos menos rentables, más riesgosos y de difícil viabilidad.

Los bancos verdes tienen un rol muy importante en la intermediación entre los inversores en fondos verdes y la financiación de proyectos verdes (Fig. 12.2).

Las políticas ambientales de las instituciones bancarias que hacen suyas los paradigmas de la banca verde ayudan a elevar la productividad y sostenibilidad de los clientes, disminuye los efectos de los facto-

res de riesgo, mejora los perfiles de riesgo de las carteras crediticias, permite obtener beneficios al gestionar el uso de la energía y los residuos con eficiencia. Estas acciones mejoran las relaciones con el entorno, con los grupos de interés y abre nuevas posibilidades de acceso a fuentes de financiamiento. De esta forma la banca verde se convierte en una oportunidad de desarrollo para las instituciones financieras.



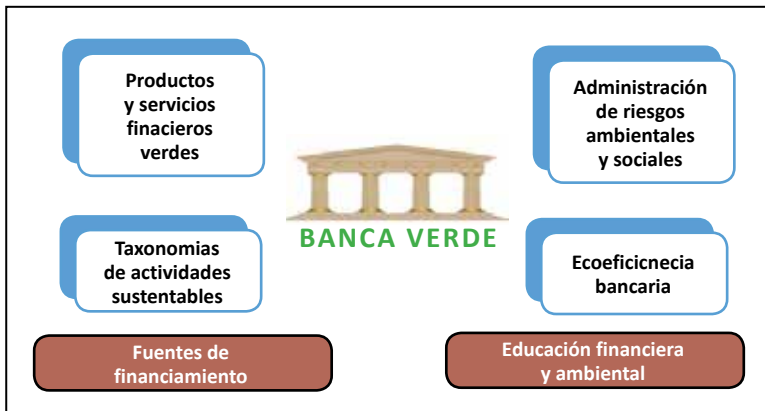
Fuente: Elaboración propia.

Fig. 12.2. Rol de la banca verde en la intermediación entre los inversores y la financiación de proyectos verdes.

Es importante subrayar que la banca verde se fundamenta en un modelo de gestión orientado a transformar el mercado, a través de su influencia en los cambios que puede lograr en el comportamiento de los consumidores e inversores en su relación con el medioambiente. Además de los incentivos a la inversión en proyectos verdes, este tipo de banca implementa acciones de capacitación a clientes y actores locales en el uso de tecnologías y enfoques de sostenibilidad ambiental; promueve espacios de intercambio de saberes y lecciones aprendidas entre inversionistas, desarrolladores de productos y usuarios, y colabora en la demostración de viabilidad, estandarización, replicabilidad y difusión de las mejores prácticas en el financiamiento y desarrollo de proyectos verdes.

Las experiencias internacionales evidencian que la banca verde se sostiene en cuatro pilares fundamentales: desarrollo de productos y servicios verdes, diseño de sistemas de administración de riesgos ambientales y sociales, taxonomías de actividades sostenibles y eco-

eficiencia bancaria. A su vez, el desarrollo de la banca verde requiere el acceso a fuentes de financiamiento orientadas a la conservación y uso racional del medioambiente, así como de la educación financiera y ambiental de los principales grupos de interés: personal bancario, empresas, instancias gubernamentales y otros actores económicos y sociales (Fig. 12.3).



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 12.3. Principales pilares de la banca verde.

En las bases del “Plan nacional de desarrollo económico y social 2030” (PNDES 2030), que cuenta con el eje estratégico de “Recursos naturales y medio ambiente”, se reconoce la necesidad de implementar incentivos económicos para lograr la sostenibilidad financiera en el uso y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, la lucha contra la contaminación y el enfrentamiento al cambio climático (objetivo específico 15). Igualmente se reconoce la necesidad de proteger la biodiversidad y utilizar de forma sostenible los bienes y servicios de los ecosistemas y el patrimonio natural del país, socializando la utilidad e importancia de estos para todos los ciudadanos (objetivo específico 4).

Como parte del sistema de trabajo para la implementación del “Plan nacional de desarrollo económico y social 2030” se desarrolla en el país el macroprograma “Recursos naturales y medio ambiente”, en el marco del cual fue aprobado el proyecto de sostenibilidad financiera, que identifica 14 acciones y cuyo objetivo general es: “Asegurar la sostenibilidad financiera del desarrollo ambiental a partir de la imple-

mentación de mecanismos económico-financieros y la diversificación de fuentes de financiamiento”. Una de esas soluciones financieras, aprobadas como parte del macroprograma es la implementación gradual de la banca verde.

La banca verde en Cuba se proyecta como una banca especializada en promover productos y servicios verdes, enfocados tanto en la biodiversidad como en el cambio climático y otros objetivos de desarrollo sostenible; incorporando la gestión de riesgos medioambientales; regida por regulaciones y normas referenciales (taxonomías) para el desarrollo de las finanzas verdes y que desarrolla prácticas de eco-eficiencia bancaria.

Unido a lo anterior se acompaña desde un proyecto del Sustainable Development Goals Fund (SDG Fund) con participación y cofinanciamiento de Biodiversity Finance Initiative (BIOFIN), la creación de un marco habilitador de las finanzas ambientales en el país, que impulsará la banca verde y el resto de las soluciones financieras, en apoyo al financiamiento de forma transversal del “Plan nacional de desarrollo económico y social”.

La implementación de esta solución financiera en Cuba en su etapa inicial contempló la realización de un diagnóstico en las instituciones del sistema nacional bancario, para la determinación de potencialidades de integración a la banca verde y un proceso de desarrollo de capacidades para la incorporación de los paradigmas de la banca verde en el sistema bancario nacional.

Para el desarrollo del diagnóstico de las capacidades de las instituciones financieras cubanas para la implementación de los paradigmas de banca verde se realizaron estas acciones durante el 2021-2022:

- Conformación por el Banco Central de Cuba de un Grupo de Banca Verde, integrado por los representantes de todas las instituciones bancarias del país.
- Se elaboró un diseño metodológico de diagnóstico de capacidades que identificó: áreas de interés, variables claves, indicadores, fuentes de información y preguntas para cuestionario a instituciones bancarias. Para este diseño se realizaron cuatro talleres de trabajo coauspiciados por Biodiversity Finance Initiative.
- En base al diseño metodológico se elaboró un instrumento de diagnóstico denominado “Ficha para la evaluación de las capacidades

de las instituciones bancarias cubanas para el desarrollo de los paradigmas de la banca verde” y para la ficha se realizaron otros dos talleres de trabajo.

- La ficha de diagnóstico fue presentada a un taller de validación (realizado el 23 de junio de 2022) al Grupo de Banca Verde, donde los representantes de las instituciones bancarias cubanas analizaron y debatieron el instrumento para su mejora y comprensión.
- La “Ficha para la evaluación de las capacidades de las instituciones bancarias cubanas para el desarrollo de los paradigmas de la banca verde” fue terminada el 30 de junio de 2022. La ficha se estructuró en ocho áreas de interés:
 - Caracterización de la institución.
 - Capital humano.
 - Infraestructura.
 - Experiencias en temas ambientales.
 - Marco normativo.
 - Vinculación de las estrategias institucionales con el enfoque ambiental.
 - Gestión ambiental de la institución.
 - Fortalezas y limitaciones para el desarrollo de los paradigmas de banca verde.
- La ficha de diagnóstico fue aplicada en cada una de las instituciones bancarias del país durante el mes de julio de 2022.
- Los resultados del diagnóstico de cada banco fueron presentados al Grupo de Banca Verde para su debate y sugerencias de mejoras en dos partes: los avances parciales en un taller celebrado el 14 de julio de 2022 y los resultados finales en un taller realizado el 28 de julio de 2022.
- En base a los diagnósticos de cada una de las instituciones bancarias se elaboró el informe de diagnóstico de capacidades del sistema bancario nacional para la implementación gradual de los paradigmas de la banca verde, que fue presentado, debatido y validado en un taller celebrado el 30 de agosto de 2022.

Para elaborar de la hoja de ruta para la implementación gradual de los paradigmas de banca verde en el sistema bancario nacional verde se realizaron estas acciones:

- Se solicitó a todos los representantes de las instituciones bancarias del Grupo de Banca Verde que elaboraran una propuesta de hoja de ruta para la implementación de los paradigmas de la banca verde en sus organizaciones, fundamentadas en su juicio profesional y considerando las características y estrategias de sus respectivos bancos.
- El Grupo de Banca Verde elaboró una propuesta de hoja de ruta del sistema bancario nacional la cual fue consensuada con los representantes del Banco Central de Cuba.
- La “Hoja de ruta para la implementación gradual de la banca verde en el sistema bancario nacional” fue presentada, debatida y validada por el Grupo de Banca Verde en taller celebrado el 30 de agosto de 2022.

Resultados del diagnóstico de capacidades: hallazgos generales

- Las instituciones bancarias cubanas, a excepción de Banco Metropolitano que opera en La Habana, tienen un alcance nacional, ofrecen productos y servicios bancarios tradicionales de la banca internacional, y las carteras de financiamiento de banco presenta orientaciones marcadas hacia determinados sectores económicos, lo que evidencia cierta experiencia en segmentos específicos del mercado.
- El personal de las instituciones bancarias analizadas alcanza la cifra de 25 527 trabajadores, de los cuales el 86 % es graduado de enseñanza superior o media (37 % es universitario). El 76 % del total de personal de estos bancos y el 84 % de los graduados universitarios están en el Banco de Crédito y Comercio y el Banco Popular de Ahorro.
- El sistema bancario cubano posee una amplia red de sucursales a nivel nacional que cubre todos los territorios el país y acciona sobre todos los sectores y actores económicos.
- La experiencia y las capacidades de los bancos cubanos en temas ambientales y su financiamiento son muy limitadas.
- El sistema bancario nacional y todas sus instituciones cuentan con un marco prudencial, normas y procedimientos sólidos y en correspondencia con las tendencias internacionales, sin embargo, están ausentes los temas ambientales.

- Es insuficiente la presencia de los temas ambientales en las estrategias institucionales.
- Es muy incipiente la gestión ambiental en las instituciones bancarias.

Fortalezas y limitaciones para el desarrollo de los paradigmas de banca verde

Principales fortalezas

- La mayoría de los bancos cuenta con personal calificado y con experiencia en el sector.
- Algunos bancos cuentan con una amplia red de sucursales que permite un real alcance nacional y territorial.
- Todas las instituciones bancarias mantienen relaciones sólidas con los actores económicos del país, con experiencias en diversos sectores.
- Existencia de normas y procedimientos sólidos y alineados con las tendencias internacionales de la banca, que permite la homogeneidad de las actuaciones y procesos y respalda una seria cultura de disciplina organizacional.
- Presencia de sistemas institucionales de capacitación y un Centro Nacional de Superación Bancaria.
- Estrechas relaciones de colaboración e intercambio de saberes entre todas las instituciones bancarias del país.

Principales limitaciones

- Insuficiente presencia de la dimensión ambiental en las estrategias institucionales y baja sensibilización de los directivos sobre la inclusión del enfoque ambiental en la práctica bancaria.
- La normativa prudencial del Banco Central de Cuba y las normas y procedimientos de las instituciones bancarias no contienen los aspectos ambientales.
- No se consideran las salvaguardas ambientales y sociales en la gestión de los procesos internos y en las relaciones con los clientes.
- Insuficiente capacitación del personal bancario en temas ambientales y su financiamiento.
- Serias barreras en el desarrollo de la informatización y digitalización de los procesos y servicios bancarios, a pesar de la voluntad de fortalecer estas.

- Restringido acceso a fuentes de financiamiento externo.
- Ausencia de un área institucional que atienda los temas ambientales.

Recomendaciones

- Avanzar en la implementación gradual de los paradigmas de banca verde en todas las instituciones bancarias cubanas, considerando que cada una de estas debe tener su propia hoja de ruta adaptada a sus capacidades, en correspondencia con la hoja de ruta del sistema bancario.
- Aprovechar las sinergias entre los bancos cubanos para la divulgación y aprovechamiento, durante todo el proceso de implementación de la banca verde, de las mejores prácticas, los desaciertos y los saberes aprendidos.
- Considerar en el escalado de la implementación de esta solución financiera las capacidades ya desarrolladas en temas ambientales, como es el caso del Banco de Crédito y Comercio y el Banco Exterior de Cuba, así como las características de cada institución y su posible impacto a nivel de país, con el objetivo de establecer un ritmo particular de avances para cada institución o grupos de instituciones bancarias.

Hoja de ruta para la implementación gradual de la banca verde

Como una de las acciones para el inicio del proceso de implementación gradual de la banca verde en los bancos cubanos, se elaboró y aprobó por la máxima dirección del Sistema Bancario Nacional una Hoja de ruta general que identifica las tareas a realizar y las fechas en que comenzará cada una de ellas. Importante señalar dos características de esta Hoja de Ruta: por una parte, a partir de ella cada una de las instituciones bancarias elaboró, con flexibilidad, sus propias hojas de ruta, considerando las particularidades, capacidades y estrategias de cada banco; por otro, no es un instrumento estático, sino que se espera cambie a medida que avance el proceso, según los requerimientos de la puesta en práctica. En la tabla 12.1 se muestra la hoja de ruta del sistema bancario cubano.

Tabla 12.1. Hoja de ruta del sistema bancario cubano

Tareas y acciones	Responsables	2022		2023		2024		2025	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
1. Conformación del Grupo de Trabajo de Banca Verde del sistema bancario, con participación representativas de todas las instituciones bancarias	Banco Central de Cuba								
2. Definición de las líneas generales de la solución de banca verde en cuba. diseño de la ficha de banca verde y aprobación por dirección del Banco Central de Cuba	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN								
3. Diseño y aplicación de instrumento de diagnóstico de las capacidades de implementación de la Banca Verde en las instituciones bancarias cubanas	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN								
4. Definición y aprobación de la hoja de ruta para la implementación de la banca verde en las instituciones financieras cubanas y su inclusión en la estrategia nacional del sistema bancario y financiero cubano, las estrategias corporativas de dichas instituciones, así como la estrategia nacional de educación financiera	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								

Tareas y acciones	Responsables	2022		2023		2024		2025	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
5. Sensibilización de los directivos de las instituciones bancarias y financieras a todos los niveles, organismos de administración del Estado, así como otras instituciones que se vinculen a la implementación gradual de la banca verde	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
5.1. Presentación al Consejo Técnico Asesor del Banco Central de Cuba y de cada institución bancaria y financiera	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
5.2. Presentación en el Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba y en el Comité Interministerial los avances en la primera etapa de diagnóstico y hoja de ruta para la implementación de la banca verde	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba								
5.3. Presentación en los consejos de dirección y en las sesiones de superación de cuadros de las instituciones financieras la esencia, estrategia y hoja de ruta de implementación gradual de la banca verde en Cuba	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								

Tareas y acciones	Responsables	2022		2023		2024		2025	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
5.4. Institucionalización de los grupos de trabajo de Banca Verde en las instituciones financieras	Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
5.5. Fortalecimiento de los grupos de trabajo de banca verde en las instituciones financieras	Banco Central de Cuba Instituciones bancarias								
6. Elaboración e implementación de estrategias para la inclusión de la banca verde en las investigaciones que se desarrollen en las instituciones bancarias y financieras, centros de investigación, universidades y Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras Universidades Centros de investigación Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba								
7. Capacitación del personal bancario y actores económicos vinculados a la banca verde	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								

Tareas y acciones	Responsables	2022		2023		2024		2025	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
7.1. Identificación de necesidades de capacitación en temas específicos de la banca verde, diseño de talleres e impartición facilitadores y personal bancario (ecoeficiencia, sistemas de gestión de riesgos ambientales y sociales, asimilación de taxonomías internacionales y cubanas, servicios y productos financieros verdes, fuentes de financiamiento verde, entre otras)	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
7.2. Incluir en la estrategia nacional de educación financiera las acciones de capacitación diseñadas y programadas.	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
7.3. Diseño del primer taller de capacitación "Generalidades de la banca verde para su implementación gradual en Cuba"	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba BIOFIN Expertos designados								
7.4. Elaboración del manual para el primer taller "Generalidades de la banca verde para su implementación gradual en Cuba"									
7.5. Elaboración de cronograma de preparación de facilitadores para la impartición de los talleres	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba								

Tareas y acciones	Responsables	2022		2023		2024		2025	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
7.6. Impartición del primer taller a facilitadores y personal de las instituciones financieras	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
7.7. Diseño de conferencias y talleres para actores económicos vinculados a la banca verde	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones financieras								
7.8. Impartición de conferencias y talleres para actores económicos vinculados a la banca verde	Grupo de Trabajo de Banca/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
8. Campaña de divulgación de la banca verde	Grupo de Trabajo de Banca/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
8.1. Diseño de la campaña de divulgación y sus etapas	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones financieras								

Tareas y acciones	Responsables	2022		2023		2024		2025	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
8.2. Implementación de la campaña	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba instituciones bancarias y financieras								
9. Diseño e implementación de estrategias y guía metodológica para la implementación de los criterios de ecoeficiencia en las instituciones bancarias y financieras, considerando las exigencias de los entes reguladores.	Grupo de Trabajo de Banca/BIOFIN Banco Central de Cuba instituciones bancarias y financieras Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente								
10. Diseño e implementación de estrategias y guía metodológica para la implementación de sistemas de riesgos ambientales y sociales en las instituciones bancarias y financieras	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente								

Tareas y acciones	Responsables	2022		2023		2024		2025	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
11. Definición e implementación de acciones para la utilización y asimilación de taxonomías de proyectos verdes	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente								
11.1. Determinación de cuáles taxonomías internacionales deben ser utilizadas en los proyectos verdes	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente								
11.2. Diseño de las taxonomías cubanas bajo el liderazgo del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y en colaboración con las instituciones bancarias y financieras. Considerar las emitidas por los facilitadores de fondos, por ejemplo, Agencia Francesa de Desarrollo	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente								
12. Diseño e implementación de normas prudenciales bancarias para la implementación de los paradigmas de banca verde en Cuba	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba								

Tareas y acciones	Responsables	2022		2023		2024		2025	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
13. Diseño de productos y servicios financieros para proyectos verdes	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
13.1. Determinación del diseño de proyectos verdes como objetivo de trabajo de las estructuras (direcciones, departamentos o grupos de trabajo) vinculadas a la innovación en cada institución bancaria y financiera	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
13.2. Gestión de espacios o laboratorios de innovación para el diseño de proyectos verdes de acuerdo a la práctica interna y adaptado a las características del banco o institución financiera	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
14. Identificación y gestión de fuentes de financiamiento, tanto internas como externas, que coadyuven a la implementación de la Banca Verde en Cuba	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								

Tareas y acciones	Responsables	2022		2023		2024		2025	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
14.1. Identificación de la cartera de banca verde, los proyectos elegibles y sostenibles de acuerdo a las prioridades de desarrollo estratégico del país	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
14.2. Capacitación de Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial seleccionados sobre las características de los proyectos elegibles y sostenibles de para la presentación de proyectos que estén acordes a los requerimientos de los financieristas extranjeros	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
15. Definición de las acciones requeridas para que las instituciones financieras logren las certificaciones necesarias para facilitar el desarrollo e implementación de la banca verde	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								
16. Identificar los bancos que cumplan los requisitos para acreditarse ante mecanismos financieros internacionales, por ejemplo, fondo verde para el clima, y gestionar su tramitación	Grupo de Trabajo de Banca Verde/BIOFIN Banco Central de Cuba Instituciones bancarias y financieras								

Conclusiones

Dentro de las principales estrategias del sistema financiero nacional para el fortalecimiento del impacto social de las instituciones bancarias está la implementación gradual de la banca de desarrollo y la banca verde. En ambas direcciones se evidencian avances, materializados en la puesta en marcha de la Banca de Fomento Agrícola y en la estrategia para el enverdecimiento de la banca en Cuba.

CAPÍTULO 13

LOS RIESGOS DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN AL TERRORISMO Y A LA PROLIFERACIÓN DE ARMAS

Mercedes López Marrero y Alejandro Federico Bermúdez Rivacoba

Palabras clave: lavado de activos; financiamiento al terrorismo; financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva; riesgos operacionales; Guía metodológica para la evaluación de los riesgos nacionales.

Los riesgos de lavado de activos, de financiación al terrorismo y el financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva, constituyen flagelos para la estabilidad e integridad del sistema de económico, financiero y social de cualquier nación.

Su manifestación puede cuestionar la efectividad de las medidas de control interno establecidas por las instituciones financieras para prevenir ser utilizadas directamente o a través de sus operaciones, como instrumentos para el lavado de activos o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.

Estas circunstancias han determinado que se implementen de modo creciente a escala internacional, los denominados sistemas de administración de riesgos de lavado de activos y de la financiación del terrorismo, que requieren de mecanismos de gestión para prevenirlos, detectarlos y reportarlos oportunamente.

En este contexto, la evaluación de nacional de riesgos se enfoca en el cumplimiento de las 40 recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI/FATF), en particular, a lo dispuesto en la recomendación 1: evaluación de riesgos y aplicación de un enfoque basado en riesgo.

De acuerdo con los procedimientos del Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina (GAFILAT) de la Cuarta Ronda, el “In-

forme de evaluación mutua” de Cuba fue adoptado en julio de 2015 en el marco del XXXI pleno de representantes del Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina celebrado en San José, Costa Rica.

Cuba ha demostrado su inquebrantable compromiso político, avanza y perfecciona sus acciones en esta materia.

Por otra parte, el desarrollo e incremento de servicios financieros soportados en las tecnologías digitales, representan nuevos desafíos para las actividades financieras, lo que pueden ser base para hechos fraudulentos, manipulación de la información y la realización de otros ilícitos.

Ante estos nuevos riesgos y los factores relacionados, se debe extender el alcance del sistema de administración de riesgos a la gestión del riesgo de pérdida o daño que puede sufrir una institución financiera por su propensión a ser utilizada como instrumento para el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Constituye objetivo de este capítulo valorar la importancia en la evaluación de los riesgos nacionales en la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y, además, a la proliferación de armas de destrucción masiva.

13.1. Metodología científica

La metodología científica empleada se basó en los métodos de análisis-síntesis e inductivo-deductivo, en la consulta bibliográfica sobre este complejo tema (documental y digital), en las investigaciones que se han realizado internacionalmente por el Grupo de Acción Financiera Internacional y el Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina y en estudios sobre los riesgos operacionales en el sistema bancario nacional.

Existen numerosas definiciones sobre estos hechos delictivos, tanto por organismos internacionales como por instituciones especializadas, pero son la base los documentos emitidos por el Grupo de Acción Financiera Internacional y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC):

- Lavado de activos: consiste en dar una apariencia de origen legítimo o lícito a bienes que en realidad son productos o “ganancias” de origen delictivo, como son el tráfico ilícito de drogas, trata de personas, corrupción, secuestros y otros.

- **Financiamiento al terrorismo:** aportación, financiación o recaudación de recursos o fondos económicos que tengan como fin provocar alarma, temor o terror en la población o en un grupo o sector, para atentar contra la seguridad nacional con diversos fines por parte de los terroristas.

Por otra parte, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas emitió resoluciones relativas a la prevención, represión e interrupción de la proliferación de armas de destrucción masiva y su financiamiento:

- **Financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva:** todo acto que provea fondos o utilice servicios financieros, en todo o en parte, para la fabricación, adquisición, posesión, desarrollo, exportación, trasiego de material, fraccionamiento, transporte, transferencia, depósito o uso de armas nucleares, químicas o biológicas, sus medios de lanzamiento y otros materiales relacionados (incluyendo tecnologías y bienes de uso dual para propósitos ilegítimos) en contravención de las leyes nacionales u obligaciones internacionales, cuando esto último sea aplicable.

13.2. Resultados y discusión

Para cumplir la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y el financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva, el Grupo de Acción Financiera Internacional actualizó en el 2012 las 40 recomendaciones, donde la recomendación 1, expresa: “Evaluación de riesgos y aplicación de un enfoque basado en riesgo. Los países deben identificar, evaluar y entender sus riesgos de lavado de activos/financiamiento del terrorismo y deben tomar acción, incluyendo la designación de una autoridad o mecanismo para coordinar acciones para evaluar los riesgos, y aplicar recursos encaminados a asegurar su efectiva mitigación. Con base en esa evaluación, los países deben aplicar un enfoque basado en riesgo, a fin de asegurar que las medidas para prevenir o mitigar el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo sean proporcionales a los riesgos identificados.” En octubre de 2020, el Grupo de Acción Financiera Internacional incorporó la evaluación del financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva como parte de la evaluación nacional de riesgos.

Según el Grupo de Acción Financiera Internacional, debe existir una proporcionalidad en la aplicación de medidas para riesgos mayores y riesgos menores. La gradualidad de los riesgos se determina mediante la valoración de las amenazas, vulnerabilidades, la probabilidad de ocurrencia y el impacto esperado para cada riesgo evaluado.

Utilizar un enfoque basado en riesgo permite al sector bancario y financiero emplear el sistema de administración de riesgos de lavado de activos y de la financiación del terrorismo para identificar clientes, productos, servicios, canales y localizaciones geográficas que, por sus características, representen un nivel de riesgo mayor y su medición permite tomar medidas para que reciban la debida atención.

Por otra parte, el Grupo de Acción Financiera para América Latina es parte en el proceso de evaluaciones mutuas del Grupo de Acción Financiera Internacional o entre pares, colaborando en el desarrollo de un plan de acción para fortalecer normativas y modernizar otras en la región.

Cuba se integró como miembro de pleno derecho a Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina en el 2012 y fue el primer país evaluado en la Cuarta Ronda con las nuevas recomendaciones, en base a riesgos, emitidas por el Grupo de Acción Financiera Internacional/FATF. En el 2014 todo el esfuerzo alcanzó resultados favorables y Cuba quedó integrada en la red internacional de países miembros y continúa avanzando y perfeccionando sus acciones en materia de prevención y enfrentamiento al lavado de activos/financiamiento al terrorismo/financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva.

El Banco Central de Cuba actúa como autoridad rectora para establecer las directrices que resulten necesarias con el objetivo de prevenir y evitar el uso del sistema bancario y financiero del país para estas actividades; incluidas el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y al financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.

Los resultados mencionados en la captación, análisis y evaluación de las informaciones para la evaluación nacional de riesgos, se alcanzaron mediante la aplicación de la “Guía metodológica de la prevención y detección de operaciones en el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y al movimiento de capitales ilícitos y la

evaluación y aplicación del enfoque basado en los riesgos nacionales”, aprobados según la Resolución No. 48 de 2014 del Banco Central de Cuba.

Del 10 al 12 de octubre de 2022 en Santo Domingo, República Dominicana, se realizaron las reuniones de la Comisión Estratégica del Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina y el taller sobre procesos y procedimientos de evaluación, seguimiento y recalificación para la quinta ronda de evaluaciones mutuas del Grupo de Acción Financiera Internacional dirigida a coordinadores nacionales y grupo de expertos del Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina, se trata de la nueva ronda que comenzará en el 2025.

En este evento el secretario ejecutivo de Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina explicó los principales cambios para el desarrollo de la Quinta Ronda, la que se prevé sea más enfocada al riesgo, con procesos de evaluación más largos y, por ende, con necesidad de más recursos, entre los principales cambios se destacan (Banco Central de Cuba, 2022):

- La evaluación de nacional de riesgos incluye, además del lavado de activos/financiamiento al terrorismo, el correspondiente al financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva, relativo a la aplicación de las sanciones financieras dirigidas por resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Se aplicará un grado de riesgo y de materialidad a cada sector de los sujetos obligados.
- El tratamiento a los proveedores de servicios de activos virtuales respecto a la implementación de las mismas obligaciones de anti-lavado de activos y contra financiamiento del terrorismo (ALA/CFT) del sector financiero.

Es importante señalar que el sistema de administración de riesgos de lavado de activos y de la financiación al terrorismo requiere de mecanismos de administración para prevenirlos, detectarlos y reportarlos (oportuna y eficazmente) y los riesgos financieros conllevan mecanismos dirigidos a trasladarlos, corregirlos o asumirlos íntegramente o parcialmente, en función del apetito de riesgo de la entidad y de la relación de rentabilidad/riesgo. En otros términos, los riesgos financieros están comprendidos en el sistema de administración de riesgos de lavado de activos y de la financiación del terrorismo.

Se consideran como procesos de administración de los riesgos típicamente financieros (créditos, liquidez, mercado y tipo de interés) y se reconoce la complejidad y amplio espectro de otros riesgos como los operativos u operacionales.

El sistema de administración de riesgos de lavado de activos y de la financiación al terrorismo debe tener, como mínimo, estos elementos: políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, órganos de control, infraestructura tecnológica, procesos de divulgación de información y capacitación.

En el proceso de análisis y evaluación nacional de riesgos nacionales se debe:

- Identificar los productos servicios y áreas geográficas más vulnerables al lavado de activos y el financiamiento al terrorismo.
- Valorar el riesgo que cada uno representa para la institución.
- Categorizar e identificar a los clientes de acuerdo con el riesgo.
- Identificar las dependencias o sucursales más expuestas.
- Aplicar instrumentos adecuados para la evaluación, en particular desarrollar una matriz de riesgo.
- Formular e implementar una estrategia y un plan de prevención y monitoreo basado en el análisis.

La gestión de riesgos nacionales de lavado de activos/financiamiento al terrorismo/financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva consiste en la implementación de una efectiva estrategia, basándose en la sistematización y coordinación colectiva de trabajo para lograr la eliminación o mitigación de los nocivos efectos de estos hechos con un enfoque basado en riesgos con el objetivo de prevenir su materialización.

Es necesario tener presente que en los procesos para la gestión de riesgos se deben considerar: la política de aceptación del cliente, identificación de los clientes, seguimiento continuo de las operaciones correspondientes y gestión constante y sistemática.

En general se puede considerar que en la gestión de los riesgos están presentes estas fases o pasos:

- Identificación.
- Análisis.
- Evaluación.
- Gerencia y control.

El desempeño estratégico fundamental para mitigar estos eventos son la prevención, la detección, el enfrentamiento y la recuperación de daños.

Por su importancia y relevancia actual se deben tener presente estos conceptos al analizar en los riesgos vinculados al lavado de activos/financiamiento al terrorismo/financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva:

- Financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva (cumplimiento de los compromisos internacionales).
- Recomendación 15: nuevas tecnologías.

Financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masivas

Este concepto se basa en que los países y las instituciones deben identificar, evaluar y comprender los “riesgos de financiamiento de la proliferación” y aplicar las sanciones financieras establecidas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas a las entidades y personas designadas como terroristas. Para cumplir estos fines se debe aplicar rigurosamente lo que se enuncia, en particular, en las recomendaciones 1, 2, 7 y 15 del Grupo de Acción Financiera Internacional.

Recomendación 15: nuevas tecnologías

El sector de los activos virtuales y de los proveedores de servicios de activos virtuales manifiesta un desarrollo tecnológico mediante redes independientes descentralizadas en base a tecnologías criptográficas.

Las instituciones financieras identifican y evalúan los riesgos de lavado de activos o financiamiento del terrorismo que pueden surgir respecto al desarrollo de productos y nuevas tecnologías o tecnologías en desarrollo. Se encuentran comprendidos en las nuevas tecnologías, entre otros conceptos, los criptoactivos.

Los países están convocados a garantizar que los proveedores de servicios de activos virtuales sean regulados para propósitos antilavado de activos y contra financiamiento del terrorismo, y tengan licencia o registro, sean sujetos a sistemas de monitoreo efectivo y asegurar el cumplimiento de las medidas relevantes requeridas en las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional.

En la primera etapa, el diagnóstico, análisis, la estrategia y el plan de acción de la evaluación de riesgos nacionales se diseñó para un escena-

rio de tres años. Particular relevancia reviste en su aplicación el empleo del compendio estadístico del sistema de prevención y enfrentamiento.

Se estableció monitorear anualmente el cumplimiento de los objetivos, salvo que se decida efectuar la propuesta de otra actualización, debido a nuevos eventos de riesgos o tipologías de delitos detectados.

Para la evaluación sectorial de los riesgos operacionales en el sistema bancario nacional se emitió en el mes de febrero de 2022, la Instrucción 4/2022, por parte de la Superintendencia del Banco Central de Cuba.

13.3. Evaluación de los riesgos operacionales en el sector bancario y financiero

Cumplimentando actividades de la segunda etapa, en una reunión efectuada el 14 de octubre de 2022 con representantes de todos los bancos, se valoró que, no obstante los avances logrados en la lucha contra los flagelos de lavado de activos/financiamiento al terrorismo/ financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva, se demanda profundizar en las medidas que garantizaran una mayor prevención y enfrentamiento. En esta actividad se expusieron como los factores de riesgos operativos más impactantes:

- Medios de pago digitales utilizados para defraudar, legitimar o esconder dinero de procedencia ilícita, así como fondos para financiar el terrorismo.
- Abuso de información privilegiada.
- Deficiencias en el cumplimiento de los procedimientos sobre identificación del cliente y evaluación de operaciones.
- Nuevos actores de la economía en un marco normativo sin completar.
- Mercado sumergido proclive a actividades relacionadas con delitos precedentes del lavado de activos.

De estos se identificaron y evaluaron como riesgos mayores y moderados, por ende, con posibilidades de causar impactos desfavorables:

- Abuso de servicios bancarios para proveer fondos para lavado de activos y el financiamiento al terrorismo.
- Uso de los servicios bancarios por nuevos actores de la economía y existencia de un mercado sumergido puede ser utilizado en operaciones ilícitas.

Por la importancia de continuar mejorando la detección y mitigación de estos riesgos se recomendó profundizar en la aplicación de las técnicas e instrumentos para la evaluación de estos, en particular, las relacionadas con el análisis matricial, así como en la elaboración y control de los planes de acción para cada etapa.

En vistas del progreso de Cuba desde la adopción del informe de evaluaciones mutua (GAFILAT, 2022), el cumplimiento técnico con las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional fue calificado de modo favorable nuevamente con reconocimiento de avances en este sentido.

En atención a los cambios legislativos y otras normas complementarias sucedidas en Cuba desde el 2015, en la Quinta Ronda a comenzar en 2025, en la cual Cuba será el primer país a examinar por Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina, corresponde una evaluación integral al país de las 40 recomendaciones, además, de los 11 resultados inmediatos que miden la efectividad, por lo que se requiere potenciar todas las acciones que contribuyan a obtener satisfactorios resultados en la evaluación nacional de riesgos.

Por lo tanto, es importante comenzar la preparación del proceso desde el 2023, dados los desafíos que forman parte de la evaluación mutua, en un nuevo escenario de riesgo y contexto país.

Conclusiones

- Cuba se mantiene en el seguimiento regular del Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina y continúa informando anualmente los avances para fortalecer las medidas contra los referidos flagelos.
- Por su relevancia actual, constituyen aspectos fundamentales a incorporar en la evaluación nacional de riesgos: la valoración de la recomendación 7 del Grupo de Acción Financiera Internacional relativa al financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masivas, la recomendación 15: nuevas tecnologías, así como atender para su estimación el compendio estadístico del sistema de prevención y enfrentamiento.
- Dado el progreso de Cuba desde su evaluación por Grupo de Acción Financiera Internacional para América Latina en 2015 y los avances experimentados en los últimos siete años, el cumplimiento técnico

de las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional fue calificado de modo favorable en el 2022. Las áreas de mejora se identifican en la implementación de la nueva Ley de Asociaciones inscrita en el cronograma legislativo y en el abordaje de las medidas recomendadas respecto a los activos virtuales como reto internacional.

Bibliografía

- Banco Central de Cuba (2021). Proyecciones de trabajo del sistema bancario y financiero 2021. Disponible en: <https://www.bc.gob.cu/noticia/proyecciones-de-trabajo-del-sistema-bancario-y-financiero-nacional-2021/1053#:~:text=Las%20proyecciones%20de%20trabajo%20para,en%20funci%C3%B3n%20del%20comercio%20electr%C3%B3nico>
- Banco Central de Cuba (2022). Informe de coordinadores nacionales y grupo de expertos del Grupo de Acción Financiera para América Latina. La Habana, p. 3.
- BIS (2017). Comité de Supervisión Bancaria de Basilea Resumen de las reformas de Basilea III. Disponible en: www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm
- Grupo de Acción Financiera Internacional (2020). Estándares Internacionales sobre el enfrentamiento al lavado de dinero, el financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva.
- Ministerio de Justicia (2018). Decreto-Ley No. 362. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 58 Extraordinaria, artículo 1.2, p. 1172.
- GAFILAT (2020). Plan estratégico GAFILAT 2020-2025. Disponible en: <https://gafilat.org/index.php/es/biblioteca-virtual/gafilat/documentos-de-interes-17/publicaciones-web/4115-plan-estrategico-gafilat-2020-2025-version-2021/file>
- GAFILAT (2021). Principales conclusiones del XLIV Pleno de Representantes del GAFILAT. Disponible en: <https://www.gafilat.org/index.php/es/noticias/154-principales-conclusiones-del-xliv-pleno-de-representantes-del-gafilat>
- GAFILAT (2022). Quinto Informe de Seguimiento Regular y Recalificación de Cumplimiento Técnico de Cuba, p. 5.

- GAFILAT/FATF (2020). Estándares internacionales sobre la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo, y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.
- Ministerio de Justicia. Consejo de Estado. Decreto-Ley No. 361/2018. Decreto-Ley No. 362/2018. Decreto-Ley No. 363/2018. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 58 Extraordinaria.
- Banco Central de Cuba (2022). Informe de coordinadores nacionales y grupo de expertos de GAFILAT. La Habana, p. 3.
- Banco Central de Cuba (2020). Instrucción No. 2 de 2020. C.
- Banco Central de Cuba (2020). Instrucción No. 4 de 2020.
- Banco Central de Cuba (2022). Instrucción No. 4. Guía Metodológica para la evaluación de los riesgos operacionales en el sector bancario.
- López Marrero, M (2021). Sistema bancario cubano. Perspectivas de desarrollo. Conferencia impartida en el taller sobre la banca y sus perspectivas. Palacio de las Convenciones, p. 17.
- Banco Central de Cuba (2014). Resolución No. 48. Anexo. Guía metodológica de la prevención y detección de operaciones en el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y al movimiento de capitales ilícitos y la evaluación y aplicación del enfoque basado en los riesgos nacionales.
- Banco Central de Cuba (2022). Resolución No. 89. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 43 Ordinaria.
- Banco Central de Cuba (2022). Resolución No. 215. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 73 Extraordinaria.
- Banco Central de Cuba (2022). Resumen del trabajo sobre activos virtuales. Compilado de documentos trabajados durante el 2021.
- Martínez Sánchez, J. F., Martínez Camacho, A. Pérez Lechuga, G (2020). Metodología de evaluación de riesgos en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. *Panorama económico* (Ciudad de México), 15 (30). DOI: <https://doi.org/10.29201/pe-ipn.v1 5130.256>

REDOLARIZACIÓN EN CUBA Y SUS EFECTOS

*Carlos Enrique González García, Karina Cruz Simón, Ian Pedro Carbonell Karell
y Michel Carmona Seguí*

Palabras claves: dolarización, economía cubana, consecuencias dolarización.

A partir del proceso de desdolarización institucional desarrollado entre 2003 y 2004, el dólar estadounidense fue sustituido como medio de pago oficial en las transacciones a lo interno del sector estatal y de este con la población. Se estableció un modelo que continuaba teniendo dualidad monetaria y cambiaria, pero ahora basado en dos signos monetarios nacionales: el peso cubano y el peso convertible.

Con estas acciones se disminuyó significativamente la dolarización dentro de la economía, no solo en las transacciones, sino también en cuanto a la reserva de valor, pues el ahorro de la población en moneda extranjera en el sistema financiero pasó de más de un 30 % a menos de un 3 % en poco más de un quinquenio (Fig. 14.1).

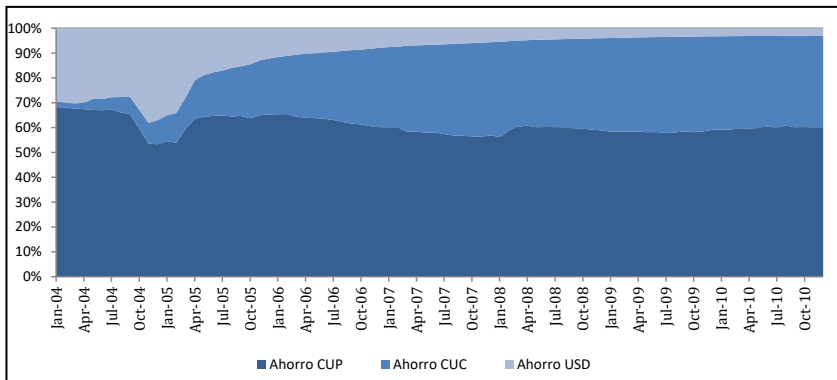


Fig. 14.1 Distribución por moneda del ahorro de la población (%).

Es difícil identificar qué nivel de dolarización permaneció a lo interno del sector de la población, pero es de suponer que hubo agentes que continuaron teniendo ahorro en divisas no bancarizado y una parte de las transacciones del sector informal se mantuvieron en dólares, especialmente las relacionadas a la venta de bienes inmuebles de personas que abandonaban el país.

No obstante, se puede afirmar que la dolarización dentro de la economía cubana alcanzó niveles mínimos a partir de esta etapa y aproximadamente hasta el año 2015.

Desde la apertura realizada en el proceso de actualización del modelo económico y de la mejora de las relaciones con Estados Unidos en el 2015, ocurrió una expansión del consumo y la inversión privados. Esto estuvo sustentado principalmente por un aumento de la importación informal de las personas naturales a través de viajes al extranjero, con países como Rusia, Panamá, Ecuador, entre otros.

Esto significó un aumento de la demanda de divisas que no se tradujo en presiones de demanda significativas en el sistema financiero. Por tanto, es de suponer que a partir del 2015 hubo un aumento importante en el volumen de transacciones del mercado informal de divisas.

Es válido destacar que el precio de las divisas transadas de manera informal durante todo este periodo estuvo alineado con el tipo de cambio oficial, ubicándose en los rangos establecidos por los márgenes de compra y venta de moneda extranjera (Fig. 14.2). La reducida brecha entre el tipo de cambio oficial de la población y el informal indica la existencia de convertibilidad en el sector de la población por lo que la causa de la permanencia del mercado informal se debió a la existencia de un marco normativo que dificultaba la realización oportuna de operaciones cambiarias a través de los canales oficiales.

Por tanto, si bien hasta mediados de 2019 se puede afirmar que hubo una ampliación del mercado informal de divisas, no se puede confirmar que el nivel de dolarización se haya ampliado o profundizado y si este proceso ocurrió fue de manera limitada.

14.1. Redolarización de la economía

En octubre de 2019 se anunció la medida de iniciar ventas minoristas en dólares de determinados productos. Esta decisión generó un

aumento significativo de la demanda de divisas dentro de la economía, que obligó a restringir y posteriormente suspender la venta de divisas al público. Esto significó la eliminación de la convertibilidad de la moneda nacional en el sector de la población, por primera vez desde la creación de CADECA S.A., en 1995.

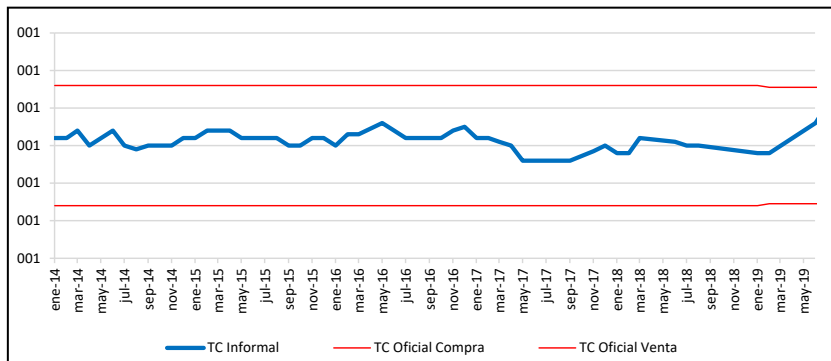


Fig. 14.2. Tipo de cambio informal en la economía cubana 2014-2019 (CUC/USD).

Simultáneamente, se produjo una ampliación del mercado informal de divisas, al constituir el único espacio donde podía obtenerse moneda extranjera. Ambos efectos generaron una depreciación significativa del peso cubano en los mercados cambiarios informales. Esta depreciación del tipo de cambio informal, se profundizó en julio del año 2020 cuando se ampliaron las ventas minoristas en moneda libremente convertible a productos de primera necesidad. La pérdida de valor de la moneda nacional ha mantenido su curso hasta la actualidad (Fig. 14.3).

Si bien los niveles de dolarización en una economía son muy difíciles de medir, se puede constatar que a partir de octubre de 2019 ha ocurrido un incremento en el empleo interno de las divisas internacionales, tanto en espacios formales como informales. En estas condiciones el dólar ha comenzado a cumplir parte de las funciones de la moneda nacional, ampliándose su papel en la economía como medio de pagos, medida de valor y reserva de valor.

En la actualidad se puede verificar un proceso de dolarización parcial, asociado principalmente a las transacciones y los depósitos bancarios relacionados a la política de ventas minoristas en dólares, que se ha reforzado por los desequilibrios macroeconómicos presentes desde

el último trienio. Este proceso se ha extendido y ampliado a otros segmentos de la economía, principalmente a las transacciones del sector no estatal, como mecanismo para protegerse del riesgo cambiario y obtener convertibilidad directa a través de las divisas.

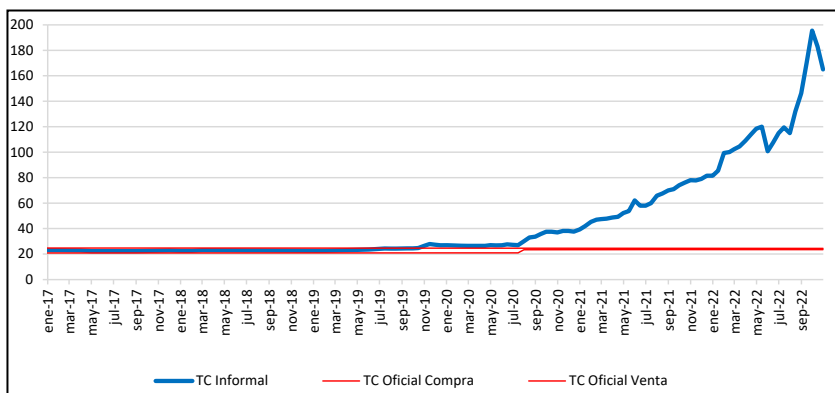


Fig. 14.3. Tipo de cambio informal en la economía cubana 2019-2021 (CUP/USD).

En el sector estatal han existido presiones importantes a la dolarización de transacciones interempresariales como una vía alternativa para poder realizar actividades de comercio exterior ante el aumento de la inconvertibilidad de la moneda nacional que ha caracterizado a este segmento de la economía durante los últimos treinta años. Este fenómeno se expresa en la actualidad a manera de una dolarización encubierta, como las relacionadas a las transacciones interempresariales usando las capacidades de liquidez, autorizadas a partir de la Resolución No. 115/2021 del Ministerio de Economía y Planificación.

Todo este proceso se ha acompañado y profundizado por las distorsiones en la operatoria de los mecanismos de control de cambio. En muchas ocasiones se han empleado las divisas disponibles para satisfacer urgencias puntuales, vaciando de contenido las capacidades de liquidez, empeorando todavía más el problema y afianzando la demanda por más dolarización. Los agentes económicos, tanto privados como estatales, han identificado que la única forma de garantizar su acceso a las divisas es realizar sus transacciones directamente con signos monetarios extranjeros.

La situación descrita expone un proceso de retroalimentación continua que refuerza y amplía el contorno de funcionamiento de la do-

larización más allá del diseñado originalmente, marginando cada vez más a la moneda nacional, y profundizando las distorsiones asociadas a este tipo de procesos.

14.2. Efectos de la redolarización de la economía

La economía cubana en la actualidad enfrenta dinámicas contractivas que tienen su origen en factores de diversa naturaleza. Los choques externos son una fuente importante de inestabilidad, los principales son el recrudecimiento de las sanciones estadounidenses y la disminución de la demanda externa asociada las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19. Mientras tanto, en el orden interno se han acentuado los factores generadores de desequilibrio como las emisiones monetarias a los altos déficits fiscales y aumentos de ingresos nominales por encima de la variación de la productividad del trabajo.

Sin embargo, la dolarización representa un elemento importante en la ecuación de los desajustes macroeconómicos y las distorsiones en el esquema de incentivos, que comprometen las capacidades de crecimiento sostenido. Entre los principales efectos ocasionados por un proceso de este tipo se mencionan a continuación.

Pérdida de funciones de la moneda nacional

El proceso de redolarización parcial comenzó con la sustitución segmentada del peso cubano como medio para la realización de transacciones, lo que posteriormente fue ampliándose de manera significativa desde julio de 2020. La posterior ampliación y derrame de la dolarización al resto de la economía, profundizó este proceso.

A su vez, la dolarización de las transacciones y el proceso inflacionario creado, se ha llevado a los agentes económicos, especialmente a los privados, a ir dolarizando su riqueza para cubrirse frente a la pérdida de valor del peso cubano, sustituyendo en parte otra de las funciones de la moneda nacional.

Por último, que muchos de los precios de la economía y su dinámica, tengan como trasfondo más importante el precio de las divisas en los mercados informales, ha provocado que los precios sean cada vez más referenciados en dólares y usar la divisa extranjera como unidad de cuenta para medir los valores de los productos, impulsándose

así todavía más la sustitución de las funciones de la moneda nacional. Esta situación se ha desarrollado por dos factores fundamentalmente: primero, que debido a la inflación no existe una estructura estable de precios relativos que le permita a los agentes distinguir entre las diferentes alternativas; y segundo, la elevada volatilidad del tipo de cambio que eleva sustancialmente el riesgo cambiario y los costos de referenciar los precios en la moneda nacional.

Se debe añadir, que este proceso, aunque ha ocurrido solo de forma parcial, está en constante ampliación y se puede profundizar todavía mucho más en la medida de que la dolarización continúe ganando espacio dentro de la economía, y ello continuará, aunque la dolarización se mantenga con un carácter parcial.

Reducción de la captación de divisas

Si bien la apertura de las tiendas para las ventas minoristas en divisas incrementó los ingresos directos de monedas extranjeras a través de la circulación mercantil, este proceso fue acompañado por una fuerte disminución en la captación que se hacía a través del sistema financiero por canje de moneda, por lo que este último efecto fue el predominante.

Ha ocurrido una disminución neta de la captación de divisas, aumentando la presión cambiaria y empeorando todavía más la situación en la disponibilidad de divisas, contrario a los objetivos propuestos con esta medida (Fig. 14.4).

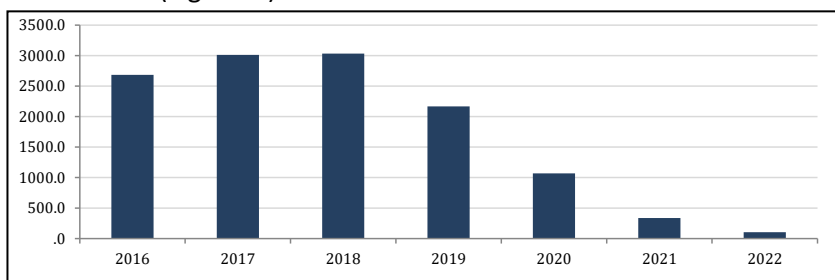


Fig. 14.4. Captación de divisas por operaciones cambiarias en el sistema financiero (millones de dólares).

Uno de los elementos que demuestra la abrupta disminución en la captación de divisas que provocó el inicio de la dolarización fue la

suspensión de la convertibilidad de la moneda nacional en el sector de la población.

La abrupta disminución en la captación de divisas por el sistema financiero ocurrió principalmente debido al aumento de la demanda de divisas provocado por la dolarización, que a su vez al presionar a la depreciación del tipo de cambio informal, ha llevado a que aumente la captación por estos mercados no oficiales de la mayoría de las remesas y divisas que entran al país.

Suspensión de la convertibilidad de la moneda nacional

El aumento de la demanda de moneda extranjera llevó a los agentes a dirigirse al sistema financiero para comprar divisas, lo que provocó una salida de divisas considerable que obligó a la suspensión de las operaciones de ventas de moneda extranjera.

La suspensión de la convertibilidad del peso cubano en el sector de la población significó un retroceso de más de 25 años, pues la convertibilidad en este segmento se había garantizado desde la apertura generalizada de CADECA en el año 1995.

Esta situación provocó una ampliación, sin precedentes desde la crisis de la década de los noventa, de los mercados informales de divisas, donde ocurrió una importante depreciación del tipo de cambio informal.

Incremento del tipo de cambio del mercado informal

El incremento del tipo de cambio informal, debido a la combinación del aumento de la demanda de divisas y la disminución en la entrada de las mismas, ha alcanzado más de un 500 % en los últimos tres años (ver Fig. 14.3).

En esta dinámica del tipo de cambio informal han influido otros factores como las medidas asociadas a las transformaciones monetarias iniciadas en enero de 2021, que provocaron una importante expansión monetaria y un aumento todavía mayor de la demanda de divisas, lo que estuvo acompañado de una disminución en la oferta de bienes y servicios en moneda nacional

La depreciación del tipo de cambio informal y la sustitución de la función de la moneda nacional como medida de valor dentro de la

economía, catalizó y amplió las presiones inflacionarias a lo interno de la economía.

Aumento de la inflación

Si bien ya se venían dando presiones inflacionarias al interior de la economía debido al incremento de la escasez y el recrudecimiento del bloqueo norteamericano, estas aumentaron considerablemente por el impacto de la depreciación del tipo de cambio informal, que se ha vuelto un componente fundamental del aumento de los precios de los mercados informales.

Las medidas derivadas de la tarea ordenamiento monetario, especialmente las que provocaron una ampliación de la cantidad de dinero en circulación, también impactaron en el crecimiento de los precios y que combinadas con los efectos de la dolarización han provocado aumentos de precios de más de dos dígitos. Algunas estimaciones ubican la inflación en el 2021 en casi un 250 %, efectos que se extendió al 2022.

Este proceso ha llevado a una pérdida de la capacidad de compra de los ingresos de los trabajadores y de sus ahorros, drenando los aumentos salariales realizados a inicios de 2021, y disminuyendo todavía más el poder adquisitivo de los salarios en el 2022.

Deterioro del salario real

El incremento de la inflación y el tipo de cambio informal provocado por la dolarización redujeron considerablemente el impacto positivo de las medidas de aumentos salariales realizadas como parte de la llamada *tarea ordenamiento*.

Solo en el 2021 el aumento del precio de la canasta de bienes y servicios de referencia, diseñada para la confección del salario mínimo de una familia tipo cubana, aumentó en más de 2,4 veces, según los cálculos de la Oficina Nacional de Estadística e Información.

Al mismo tiempo que una parte de la circulación mercantil se realice en una moneda extranjera, a la que los trabajadores no tienen acceso de forma legal, limita la capacidad del salario para cumplir sus funciones, especialmente las de estímulo a la productividad del trabajo y asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo.

De manera general el deterioro del salario real fue constante a partir de 2019 y hasta la actualidad. Los elementos que han influido en este deterioro siguen presentes y sus efectos en el 2023 también se mantuvieron. Solo un proceso de desdolarización en el marco de un programa de estabilización macroeconómica, permitirá detener la depreciación del tipo de cambio informal y sus efectos inflacionarios, elementos más importantes de la caída de los salarios reales.

Pérdida del poder adquisitivo de los ahorros de la población

Lo ocurrido con el salario real es extensivo también a los ahorros de la población. Debido a la combinación de la depreciación del tipo de cambio informal y el aumento de la inflación se produjo una importante pérdida del poder adquisitivo de los ahorros, que vieron licuados su capacidad de compra en un periodo de tiempo de solo tres años.

A partir de este efecto, si bien no ha ocurrido una disminución del ahorro en moneda nacional del segmento de la población, sí se ha producido un estancamiento de su crecimiento. Al mismo tiempo ha ocurrido un traspaso desde el ahorro a plazos hacia el ahorro a la vista, el que pasó de un 49,1 % del ahorro total en enero de 2020 a un 64,0 % en abril de 2022. Por su parte el ahorro a plazo fijo en las mismas fechas disminuyó de un 43,9 % hasta apenas un 29,2 % (Fig. 14.5).

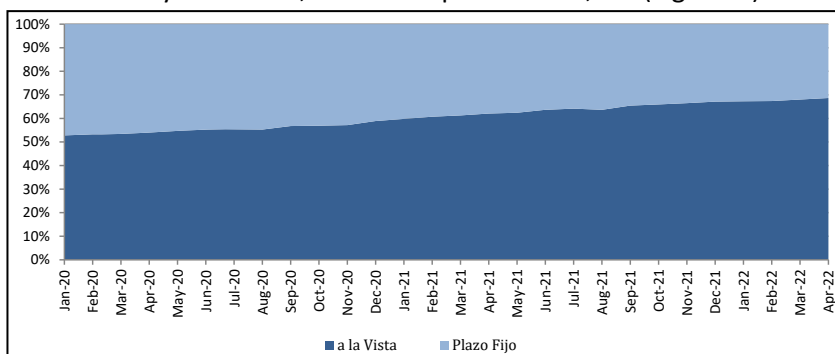


Fig. 14.5. Estructura del ahorro en moneda nacional de personas naturales por tipo de depósito (%).

En poco menos de tres años, el cambio ha sido más que significativo. Movimientos de este tipo muestran una pérdida de confianza en

el sistema financiero y la moneda nacional y pueden ser el preámbulo a una retirada masiva de los ahorros bancarizados, como forma de defensa ante la pérdida de poder adquisitivo provocada por la inflación. Un escenario así pone en gran tensión al sistema financiero nacional, representando un problema de muy difícil solución.

Dolarización del ahorro de las personas naturales

Como contrapartida de los cambios de estructura mostrados en el ahorro ha ocurrido un proceso de dolarización de los depósitos de las personas naturales en el sistema financiero. A inicios de 2019 los depósitos en dólares representaban el 4,9 % del total de depósitos de las personas naturales, mientras que al cierre de septiembre de 2022, su peso había aumentado hasta un 28,5 %. Si bien en este aumento ha influido el nuevo tipo de cambio oficial que aumenta el valor de los dólares respecto a la moneda nacional, ya incluso antes de la promulgación del nuevo tipo de cambio venía aumentando de forma significativa.

El aumento de la parte dolarizada de los depósitos de la población es menor que en otras ocasiones de dolarización de la economía, cuando llegó a abarcar casi el 40 % de los depósitos de la población. Sin embargo, el aparente poco peso del ahorro dolarizado se debe a un fuerte incentivo al ahorro no bancarizado y que gran parte de este se produce precisamente en divisas.

Ampliación de los mercados informales

La profundización de la dolarización y sus efectos en el tipo de cambio informal y la inflación, es uno de los motores de la profundización de los mercados informales y sumergidos.

No solo se trata del mercado informal de divisas, sino también de la prevalencia en el uso del efectivo como medio de pago y la proliferación de transacciones no bancarizadas. Esto se ha profundizado todavía más por el aumento de los precios, que ha estimulado el funcionamiento de una parte importante de la economía al margen de los mercados formales.

Pérdida de credibilidad de la autoridad monetaria y del sistema financiero

La suspensión de la convertibilidad de la moneda nacional, tuvo una influencia negativa en la credibilidad del sistema financiero, que se vio

obligado a dejar de responder a las demandas de moneda extranjera. Esta suspensión de la convertibilidad ocurrió luego de haberla mantenido de manera ininterrumpida por casi 25 años.

Otro elemento que ha influido en la pérdida de credibilidad del sistema financiero son las incongruencias en la conducción de las políticas económicas. Estas se expresan en la adopción de políticas contradictorias entre sí, que hacen evidentes rápidamente sus conflictos. Dos ejemplos de lo anterior, pueden ser ser:

- Las contradicciones entre la dolarización y las medidas derivadas de la tarea ordenamiento, que iban en direcciones diferentes y con objetivos totalmente encontrados, por un lado, el inicio y ampliación de las ventas minoristas dolarizadas, mientras que por el otro se pretendía fortalecer el papel de la moneda nacional.
- La contradicción entre la eliminación del gravamen y la necesidad posterior de suspender la compra de dólares por el sistema financiero, medidas seguidas una de otra por solo pocos meses y que mostraron de forma evidente la descoordinación, pues los argumentos esgrimidos para aplicarlas fueron contradictorios por completo.

Aunque los dos ejemplos anteriores son los más evidentes para la opinión pública, han existido otros casos de contradicción entre políticas y su aplicación, que han profundizado la pérdida de credibilidad del sistema financiero.

Reduce la efectividad de la política monetaria y limita la soberanía monetaria

Aunque estos efectos tienen un carácter más técnico, sus implicaciones abarcan a toda la economía y la capacidad de conducir esta por la senda del crecimiento económico. La dolarización introdujo limitaciones importantes para el cálculo adecuado de los agregados monetarios y redujo sensiblemente las posibilidades de medir la cantidad de dinero en circulación. La introducción de una moneda extranjera en la circulación y con la capacidad de crear demanda, distorsiona y limita la capacidad de los instrumentos de política monetaria para cumplir sus funciones, mientras que los ejercicios de programación monetaria pierden fiabilidad una parte de su efectividad.

Limita los encadenamientos productivos a lo interno de la economía

Este fenómeno se produce mediante dos canales:

- En el sector estatal las empresas que operan en esquemas dolarizados tienden a satisfacer sus necesidades con insumos producidos por las empresas también estatales que tienen acceso de manera estable a las divisas (muy probablemente ya dolarizadas también), o del sector privado, pues son los agentes que pueden reproducir sus ciclos productivos de manera continua y proveerles de una oferta estable; o bien demandando insumos importados. Todo esto en detrimento de las empresas estatales que no tiene posibilidad alguna de acceso a las divisas.
- Entre la empresa estatal que opera en pesos y los productores privados también se limitan los encadenamientos. La separación de tipos de cambio oficial e informal sustentada en parte por el aumento de la demanda de divisas que supone la dolarización, determina dos niveles de precios sustancialmente distantes entre ambos segmentos, lo que desincentiva la adquisición por parte de entidades estatales de productos vendidos por el sector privados.

La desconexión entre los agentes de la economía refuerza la dependencia de las importaciones y las divisas internacionales, y a su vez impide la plena utilización de las capacidades productivas nacionales al existir barreras que dificultan el flujo de recursos entre los distintos segmentos de la economía. Todo lo cual tiene un elevado impacto sobre el crecimiento económico.

Efectos políticos

Aunque este elemento tiende a ser ignorado en los debates económicos, no deja de tener una gran importancia. La dolarización y las ventas en moneda libremente convertible son una fuente importante de malestar en la población, debido a que fueron percibidas como medidas que afectaban directamente sus intereses. Esta opinión puede no estar en concordancia con las intenciones con que fue iniciado este proceso, pero sin dudas es congruente con los efectos que la dolarización ha provocado.

De manera general, el actual proceso de dolarización que se está desarrollando en la economía cubana, debe ser estudiado en profundidad, tanto para identificar la magnitud de sus efectos, como para desarrollar una política de desdolarización impulsada por el Estado, que permita recuperar las funciones de la moneda nacional y colocar a esta en el centro del funcionamiento económico y financiero del país.

Conclusiones

- El proceso de desdolarización institucional desarrollado entre 2003 y 2004, redujo sensiblemente la dolarización de la economía y permitió la recuperación de una parte importante de las funciones de la moneda nacional, esta vez representada por dos signos monetarios: el peso cubano y el peso convertible.
- A partir de octubre de 2019, con la adopción de la medida de realizar ventas minoristas en moneda libremente convertible, comenzó un proceso de redolarización, que se profundizó en julio de 2020, cuando la medida fue ampliada a la venta de productos de primera necesidad.
- Se ha producido un proceso de distorsión en la operatoria de los mecanismos de control de cambio. Se ha vaciado de contenido las cuentas de capacidad de liquidez, empeorando todavía más el problema y profundizando las tendencias a la dolarización.
- La profundización gradual de la redolarización ha provocado una serie de distorsiones en la economía, no ajenas a otros factores de formadores, como el recrudescimiento del bloqueo, la contracción económica relacionada a la pandemia, las emisiones monetarias asociadas a los altos déficits fiscales y aumentos de ingresos no justificados productivamente, introducidos por las transformaciones de inicio del 2021.
- Las distorsiones y deformaciones introducidas por la redolarización, han abarcado a toda la economía, empeorando de manera significativa los equilibrios macroeconómicos y limitado las capacidades de crecimiento y desarrollo del país.
- La redolarización de la economía cubana debe ser estudiada en profundidad, tanto para identificar la magnitud de sus efectos como para desarrollar una política de desdolarización impulsada por el Estado, que permita recuperar las funciones de la moneda nacional y colocar a esta en el centro del funcionamiento económico y financiero del país.

CAPÍTULO 15

CAUSAS INSTITUCIONALES DE LA INCONVERTIBILIDAD DE LA MONEDA NACIONAL Y LA REDOLARIZACIÓN DE LA ECONOMÍA CUBANA

Carlos Enrique González García, Karina Cruz Simón, Ian Pedro Carbonell Karell y Michel Carmona Seguí

Palabras claves: inconvertibilidad, dolarización, instituciones, economía cubana.

La inconvertibilidad de la moneda nacional constituye uno de los problemas más duraderos y acuciantes de la economía cubana. A pesar de que las transformaciones monetarias iniciadas a principios de 2021 debían reducir, al menos, la magnitud de este fenómeno, en la práctica se ha agudizado y ampliado a todos los segmentos de la economía.

En este contexto se han implementado medidas dirigidas a redolarizar parcialmente la economía, lo que implícitamente es la manera de lidiar segmentadamente con los problemas de inconvertibilidad de la moneda nacional. Sin embargo, como se ha abordado en otros informes la dolarización –aunque de forma parcial– genera graves consecuencias y distorsiones para el funcionamiento de la economía y la sociedad, por lo que es una medida que es necesario revertir lo antes posible.

Rescatar el papel de la moneda nacional y desplazar el dólar de la economía cubana requiere necesariamente de medidas encaminadas a revertir la inconvertibilidad, para lo que es necesario un análisis profundo sobre sus causas.

Las razones que explican la inconvertibilidad de la moneda nacional tienen tanto una naturaleza estructural como institucional, por lo que sin resolver de forma integral estas cuestiones será muy difícil recuperar la convertibilidad del peso cubano y sus funciones dinerarias. Este

capítulo se enfoca en las causas institucionales para lo que se emplean los elementos conceptuales de la teoría institucional.

15.1. Causas institucionales de la inconvertibilidad de la moneda nacional

Una de las principales distorsiones estructurales que tradicionalmente se ha manifestado en la economía cubana es la continua restricción a la disponibilidad de divisas, lo que ha propiciado la inconvertibilidad de la moneda nacional. La inconvertibilidad expresa distorsiones en la relación entre la oferta y la demanda de divisas, o sea, la existencia de una desconexión entre la cantidad de dinero en pesos cubanos y las necesidades de adquirir monedas extranjeras.

Hasta finales de 2019 la inconvertibilidad era un fenómeno exclusivo del sector estatal, e que se reflejaba en el establecimiento de estrictos controles cambiarios y de capitales, y tenía como causa más evidente la existencia de un tipo de cambio sobrevaluado frente al dólar.

Desde octubre de 2019 la inconvertibilidad de la moneda nacional se hizo extensiva al sector no estatal de la economía, a partir de la decisión de abrir establecimientos comerciales minoristas en moneda libremente convertible. La apertura de estas tiendas produjo un enorme incremento de la demanda de divisas que conllevó a la suspensión casi total de la venta de monedas extranjeras en el sistema financiero, el incremento del volumen de operaciones y organización del mercado informal de divisas y la depreciación de la moneda nacional en este espacio. Todo esto estuvo enmarcado en un escenario de caída abrupta de la entrada de divisas como resultado del recrudecimiento del bloqueo de Estados Unidos hacia Cuba y los efectos de la emergencia sanitaria causada por la expansión del coronavirus y el crecimiento de los ingresos de la población a partir de la subida de los salarios en el sector presupuestado a mediados del 2019 (Cruz, 2021).

En enero de 2021, en medio de un escenario de elevada complejidad, se adoptaron un grupo de transformaciones conocidas como ordenamiento monetario, que perseguía, entre otras cuestiones la unificación cambiaria. Para esto se igualó nominalmente el tipo de cambio con el dólar del sector estatal (1 CUP por 1USD) al tipo de cambio oficial del segmento no estatal (24 CUP por 1 USD).

Sin embargo, el aumento nominal del tipo de cambio (2 300 %) y el resto de las medidas implementadas no lograron resolver, ni siquiera disminuir, los graves problemas de inconvertibilidad del sector estatal.

En paralelo, el tipo de cambio informal se encontraba cada vez más distanciado del tipo de cambio oficial, como resultado, por una parte, de la contracción de la oferta de divisas causada por la caída de las remesas y los ingresos asociados al turismo y, por otra parte, del aumento de la demanda de divisas provocada por el incremento de los ingresos en moneda nacional de la población por medidas derivadas del ordenamiento, la contracción de la oferta de bienes y servicios en pesos cubanos y el aumento de la oferta de bienes y servicios en las tiendas en divisas.

De esta forma, en la actualidad Cuba enfrenta un panorama donde los problemas de inconvertibilidad se han agudizado y ampliado a toda la economía. Para enfrentar esta situación, la opción política es la redolarización de algunos mercados y segmentos. Lo que genera importantes distorsiones y contradice muchos de los objetivos que se perseguían con el ordenamiento monetario asociados a lograr la unificación monetaria y cambiaria, y ubicar el peso cubano en el centro del funcionamiento de la economía nacional.

Según Vidal (2020), la redolarización de la economía es una política que busca soluciones en el margen, que abusa de la discrecionalidad y que no tiene límites para establecer fragmentaciones y poner a funcionar segmentos de mercados e industrias bajo reglas muy diferentes. Asimismo, considera que tener que recurrir al dólar para hacer funcionar los mercados internos y las empresas estatales¹ es una consecuencia del fracaso de las políticas e instituciones que operaron tras la desdolarización iniciada en 2004, lo que fue socavando la convertibilidad y la credibilidad de la moneda nacional.

Lo anterior indica que para entender las causas del retorno a la dolarización de la economía cubana es necesario comprender los factores que explican la agudización de los problemas de inconvertibilidad en los últimos años.

¹ La redolarización parcial también se instauró dentro de una parte del sistema empresarial estatal. Para más detalles ver Resolución No. 115/2020 del Ministerio de Economía y Planificación.

Como se mencionó quizás la causa más evidente de la inconvertibilidad de la moneda nacional sea la existencia de un tipo de cambio sobrevaluado. Sin embargo, este fenómeno está explicado por muchos otros factores tanto de naturaleza estructural² como institucional. Sin resolver estos elementos, no será posible alcanzar la convertibilidad y recuperar las funciones dinerarias del peso cubano de manera sostenible.

En este capítulo, se hace referencia a las cuestiones que desde una perspectiva institucional³ explican la inconvertibilidad de la moneda nacional y el retorno a la dolarización parcial de la economía cubana.

Debilidad en los mecanismos de coordinación macroeconómica

La coordinación macroeconómica es imprescindible en cualquier sistema socioeconómico, pero más aún en una economía como la cubana, donde la planificación desempeña un rol central. Sin embargo, una de las principales brechas existentes en el manejo macroeconómico en Cuba se asocia a la ausencia de mecanismos efectivos de conciliación entre los objetivos de las políticas económicas.

Esto provocó que se generen conflictos entre objetivos e inconsistencia de políticas, lo que retrasa la toma de decisiones adecuadas y puede conducir a una pérdida de credibilidad de las autoridades frente a los agentes económicos. Muestra de esto es que en ocasiones los esfuerzos encaminados a lograr un mayor control de la emisión monetaria se han visto contrarrestados con acciones de política fiscal.

Hasta el 2019 funcionó el Grupo de Análisis del Saneamiento de la Finanzas Internas como un espacio que contaba, de manera formal,

² Entre los elementos estructurales se destacan la existencia de bajas tasas de acumulación, de un parque industrial insuficientemente capitalizado y de una reducida utilización de capital humano. Así mismo, la economía cubana presenta un patrón de inserción internacional marcado por un déficit estructural de divisas, en lo que son determinantes las restricciones derivadas del bloqueo de Estados Unidos, el insuficiente desempeño del sector exportador, el limitado acceso a mercados y mecanismos de financiamiento externo, el alto componente importado de la economía y la tendencia al incremento de la deuda externa.

³ Se asume el concepto de instituciones formulado por North (1990), que define que son las reglas del juego que se establecen en una sociedad para regular las relaciones entre los agentes, estas configuran los incentivos e influyen en la toma de decisiones.

con roles de coordinación macroeconómica. Sin embargo, en la práctica su papel estuvo limitado al análisis y discusión de temas monetarios en el sector de la población, quedando rezagadas las funciones de coordinación real y de toma de decisiones.

Con el propósito de superar estas limitaciones en 2019 se creó el Comité de Coordinación Macroeconómica como un ente con autoridad y facultades para:

- Establecer metas macroeconómicas y proponerlas para su aprobación en las instancias correspondientes.
- Conciliar los posibles conflictos entre objetivos de políticas macroeconómicas, especialmente los referidos a corregir problemas de dominancia fiscal.
- Monitorear la evolución del entorno y controlar el cumplimiento de las metas.

A pesar de esto, en la práctica el Comité de Coordinación Macroeconómica no ha superado las limitaciones de su antecesor, el Grupo de Análisis del Saneamiento de la Finanzas Internas, y la coordinación macroeconómica es un tema pendiente.

Los análisis que se realizan en el Comité de Coordinación Macroeconómica continúan enfocados en los temas monetarios y no se complementan con el resto de las cuestiones macroeconómicas como son las fiscales, las cambiarias, las crediticias, entre otras. Solo se discute el informe de política monetaria y no existen informes periódicos ni herramientas analíticas suficientes sobre el resto de las variables y metas macroeconómicas. Asimismo, están ausentes temas claves como los relacionados con la sostenibilidad de la deuda, la estabilidad financiera, la política comercial y la política laboral.

Tampoco existe una delimitación clara de funciones y responsabilidades de cada participante dentro del Comité de Coordinación Macroeconómica. A su vez, las decisiones que se plantean en este comité no tienen un carácter vinculante, por lo que en la práctica solo funciona como un espacio de análisis, monitoreo y elaboración de propuestas.

El fortalecimiento de la coordinación de las políticas macroeconómicas constituye un elemento determinante para evitar la implementación de políticas incongruentes e inconsistentes, afianzar la credibilidad de las políticas públicas de cara a la población y lograr avances

en la solución de los desequilibrios macroeconómicos actuales. Sin superar las debilidades en la coordinación es muy difícil resolver los agudos problemas de inconvertibilidad de la moneda nacional, revertir el escenario de dolarización y alcanzar la estabilidad macroeconómica.

Funcionamiento del esquema de planificación

Si bien en los últimos años se ha abordado en múltiples espacios la necesidad de transformar los esquemas de planificación, en la práctica no han ocurrido cambios sustanciales en la manera en que se conduce la planificación en Cuba.

Este proceso es altamente centralizado, basado esencialmente en la agregación de los planes de las empresas y los balances sectoriales. Así se privilegia un enfoque de gestión de los problemas macroeconómicos con instrumentos microeconómicos.

Esta forma de planificación ha dado muestras de elevada ineficiencia, debido a la incapacidad para prever y corregir con agilidad el impacto de eventos no previstos en el entorno nacional e internacional y la dificultad para asegurar una eficiente asignación de recursos a nivel microeconómico.

Asimismo, el esquema de planificación tiene una visión dispersa y cortoplacista. Por un lado, no existe una definición de planes de largo plazo que permita entender los planes anuales como componentes de una estrategia de desarrollo.

Por otro lado, existe una gran dispersión de los espacios de la planificación. El plan de la economía es el procedimiento rector de la planificación a todos los niveles, sin embargo, la asignación de permisos de compra de divisas a través de diferentes esquemas es un elemento central en la ejecución del plan y ambos procesos no están suficientemente interrelacionados. De igual forma, la asignación de divisas no está conectada con el presupuesto en pesos cubanos ni con la programación monetaria del Banco Central de Cuba y no se sustenta en proyecciones a mediano plazo de la balanza de pagos.

Estas distorsiones son fuente directa de desconexión entre los flujos monetarios en divisas y en moneda nacional, lo que genera mayores presiones a la inconvertibilidad del peso cubano.

Construir un nuevo esquema de planificación constituye, por tanto, un elemento esencial para reducir los problemas de inconvertibilidad

y restaurar las funciones dinerarias de la moneda nacional. Si bien el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 incorpora la perspectiva del mediano y el largo plazo, no ha permitido que en la práctica se eliminen la dispersión en los procesos de planificación y asignación de recursos, se incorporen las políticas macroeconómicas y se asimile el plan como un cuerpo de metas que abarque a la economía en su conjunto.

15.2. Cruzamiento y solapamiento de roles institucionales entre los organismos encargados de conducir las políticas monetaria y cambiaria

Entre los principales actores encargados de conducir las políticas macroeconómicas existe una serie de funciones mezcladas que impiden que cada institución sea responsable de la formulación y ejecución de las políticas que les corresponden.

Por ejemplo, aunque el Banco Central de Cuba tiene a su cargo la conducción de la política monetaria, no existe claridad sobre la autoridad monetaria en el país. Si bien el Decreto-Ley No. 361 del 2018 establece que el Banco Central de Cuba dirige y ejecuta esta política, plantea que la aprobación de objetivos y metas se realiza en función de un acuerdo anual entre el Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios, que no se lleva a cabo en la práctica.

A su vez, mucho de los instrumentos que inciden en la conducción de la política monetaria en Cuba y en el logro de su objetivo de estabilidad de precios, dependen de otros organismos. Tal es el caso de las restricciones sobre el déficit fiscal (Ministerio de Economía y Planificación-Ministerio de Finanzas y Precios) y la correspondencia entre ingresos y egresos de la población (Ministerio de Economía y Planificación, Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio del Comercio Interior, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Banco Central de Cuba).

En el caso de la política cambiaria, el Decreto-Ley No. 361 establece que el Banco Central de Cuba debe proponer e implementar la política cambiaria, así como dirigir y ejecutar su aplicación. Sin embargo, en la práctica la política cambiaria basada fundamentalmente en la administración del mecanismo de control de cambio y el plan de divisas es diseñada, conducida y gestionada por el Ministerio de Economía y Planificación, sin que el Banco Central de Cuba participe en su diseño e implementación.

Este fenómeno, unido a la falta de coordinación macroeconómica, genera un escenario de dispersión, donde no queda claro la responsabilidad de cada institución, comprometiéndose el éxito del manejo macroeconómico y profundizando los problemas de inconvertibilidad de la moneda nacional.

Ausencia de metas para las principales variables macroeconómicas

No existen metas relacionadas con los niveles de déficit fiscal, la sostenibilidad de la deuda pública y el manejo monetario. Esto reduce las posibilidades de que las políticas macroeconómicas puedan contribuir a la reducción de los niveles de inconvertibilidad de la moneda nacional y cumplir con su rol de estabilización.

Durante casi dos décadas existió una regla implícita que permitió mantener los niveles de déficits fiscales alrededor del 3 % del producto interno bruto. Sin embargo, nunca se institucionalizó, por lo que en los últimos años se abandonó, llevando a que esta relación se situara en niveles superiores al 10 %. De hecho, en 2020 y 2021 los déficits fiscales estuvieron cercanos al 20 % del producto interno bruto.

Así mismo, tampoco están definidas metas para el endeudamiento público. Entre 2015 y 2019 el crecimiento de la deuda pública, en términos absolutos, superó el aumento registrado en el periodo comprendido entre 1995 y 2014.

Desde el punto de vista monetario, aunque se ha desarrollado un modelo de programación monetaria para toda la economía, no existen metas que permitan corroborar su cumplimiento.

Esto evidencia que la conducción macroeconómica ha carecido de una visión estratégica e integral, donde en muchos casos las decisiones se han basado en soluciones a problemas puntuales con una perspectiva cortoplacista, lo que termina profundizando los desequilibrios macroeconómicos y agudizando la inconvertibilidad del peso cubano.

Debilidad de los mecanismos de rendición de cuentas

Si bien en los últimos años se han mejorado los mecanismos de rendición de cuentas, este es aún un tema pendiente. La rendición de

cuentas representa el deber que tienen los servidores públicos de informar, justificar y responsabilizarse periódicamente ante la autoridad superior y la ciudadanía, sobre los avances y retos en la planeación, ejecución y seguimiento de las políticas públicas.

Este aspecto es fundamental en la conducción de las políticas macroeconómicas, pues contribuye a mejorar la credibilidad y fortaleza institucional de las organizaciones, incrementa la efectividad de las acciones de política en el logro de los objetivos macroeconómicos y reduce la incertidumbre.

En la actualidad ni el Banco Central de Cuba ni ningún otro organismo de la administración del Estado rinde cuentas por la implementación de las políticas monetaria y cambiaria, es decir, por la existencia de inflación, excesos de liquidez, aumento de los niveles de inconvertibilidad, depreciación de la moneda en el mercado informal, dolarización de la economía, entre otros.

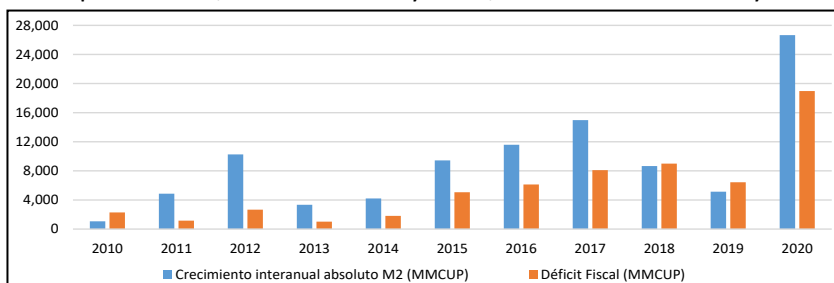
El proceso de rendición de cuentas del Banco Central de Cuba (Álvarez, 2020; Banco Central de Cuba, 2021). se centra en temas empresariales como las líneas estratégicas del sistema financiero, los productos bancarios, los servicios, la operatoria de las plataformas electrónicas de pago, el otorgamiento de créditos, entre otras. Esto demuestra que, si bien en las regulaciones la responsabilidad del Banco Central de Cuba se concentra en preservar el poder adquisitivo de la moneda nacional, en la práctica su rendición de cuentas evidencia otras prioridades, que hacen que este se ocupe de asuntos meramente comerciales del sistema financiero (Cruz, 2021).

Por supuesto, el perfeccionamiento de los mecanismos de rendición de cuentas sobre temas monetarios y cambiarios debe estar acompañado de un proceso en el que se definan y transparentes los roles institucionales y donde el Banco Central de Cuba o el organismo que deba responder por estos temas cuente con los instrumentos necesarios y las capacidades para cumplir con los objetivos definidos.

En un país como Cuba con elevados principios democráticos y socialistas es fundamental el adecuado funcionamiento de los espacios de rendición de cuentas, por lo que este proceso no se debe quedar en el plano formal, es decir, en la mera elaboración y presentación de informes, sino que tiene que ir más allá, buscando un mayor acercamiento entre los organismos del Estado y la sociedad.

Existencia de dominancia fiscal

El financiamiento al gobierno constituye la principal fuente de emisión monetaria en la economía cubana (Fig. 15.1), situación agudizada en los últimos años debido a la aceleración del crecimiento del déficit fiscal. Entre 2017 y 2020 la magnitud del déficit fiscal fue superior a los valores acumulados durante las dos décadas anteriores. La relación déficit fiscal/producto interno bruto también ha crecido, pasando de ser como promedio 2,9 % entre 2009 y 2014, a ser 9 % entre 2015 y 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Cuba.

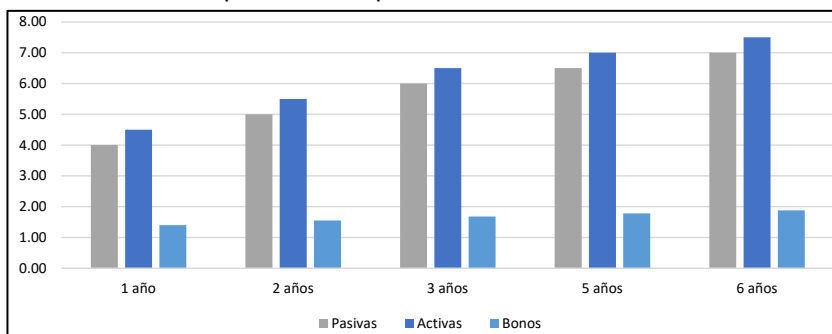
Fig. 15.1. Incremento del agregado monetario M2 vs. déficit fiscal.

Esto permite afirmar que actualmente existe dominancia fiscal, situación en la cual el banco central pierde independencia para alcanzar sus objetivos, los cuales quedan subordinados al logro de los objetivos fiscales. En última instancia, lo que está detrás de este fenómeno es la ausencia de mecanismos efectivos de coordinación macroeconómica.

A lo planteado se suman los elevados niveles de cuasifiscalidades existentes en la economía cubana, es decir, operaciones de naturaleza fiscal que no quedan debidamente expresadas en el balance gubernamental. Estas operaciones se encuentran detrás de actividades monetarias, cambiarias y crediticias, por lo que se complejiza su identificación. Algunos ejemplos de estas operaciones cuasifiscales son:

- La concesión de créditos bancarios para inversiones priorizadas o la reestructuración de deudas, aplicando tasas de interés más bajas que las tasas pasivas definidas. Una muestra de esto fueron los créditos sociales de la revolución energética, cuyas tasas de interés fueron inferiores a las tasas pasivas y, en contraste, tuvieron plazos de amortización relativamente más largos.

- Las tasas de interés de los bonos soberanos son bajas respecto a las tasas del sistema financiero, con lo cual los bancos y el Banco Central financian al gobierno a tasas de interés subsidiadas (Fig. 15.2).
- La cadena de impagos constituye una forma desordenada y poco transparente de otorgar créditos a las empresas de manera implícita y sin costos, esto implica una transferencia de recursos entre entidades, lo que representa una función fiscal o financiera que no queda reflejada en los balances del presupuesto.
- El otorgamiento de préstamos desde el sistema financiero a empresas que, según los análisis de riesgos, no son sujetos de créditos (Cruz, 2021).
- El mecanismo de intervención cambiaria en el cual el Banco Central canjeaba parte de los ingresos en divisas a determinados exportadores al tipo de cambio de la población para sufragar la adquisición de insumos de productores privados.



Fuente: Cruz (2021).

Fig. 15.2. Tasas de interés pasivas, activas y de los bonos soberanos.

La existencia de altos niveles de déficits fiscales, cuasifiscalidades y dominancia fiscal, además de deteriorar los equilibrios macroeconómicos profundizan y agravan la situación de inconvertibilidad de la moneda nacional.

Inexistencia de reservas internacionales

En el Banco Central de Cuba no existen reservas internacionales con fines de política monetaria y cambiaria. Actualmente existen fondos en divisas, cuyo objetivo es hacer frente a los gastos y obligaciones del gobierno, los cuales, además, no son registrados ni gestionados por el

Banco Central de Cuba, sino por bancos comerciales designados para ello.

Bajo este esquema, el problema más grave radica en que los procesos de emisión monetaria se encuentran desconectados de los flujos en divisas del país, lo que agudiza la inconvertibilidad de la moneda nacional. Mientras el Banco Central de Cuba no registre y administre el resultado neto de las operaciones cambiarias en la economía, los análisis monetarios serán incompletos y no tendrá capacidad real de conducir las políticas monetaria y cambiaria.

En la medida en que se avance en el ordenamiento monetario del país y se den pasos para lograr cierta flexibilización y coherencia en los mecanismos de control de cambio, es necesario que el Banco Central de Cuba asuma como parte de sus roles el registro y manejo de las reservas internacionales, que deben tener como fin el logro de la estabilidad monetaria y cambiaria.

Insuficientes capacidades de recursos humanos

Existe una reducida formación técnica sobre temas monetarios y cambiarios tanto en los espacios de toma de decisiones del gobierno como en los funcionarios y directivos de los organismos que están relacionados con la implementación de las políticas macroeconómicas. A pesar de que en los últimos años se han realizado importantes esfuerzos en la capacitación de especialistas en estos organismos, padecen de un éxodo importante de profesionales.

Todo esto genera brechas de capacidades técnicas que limitan la calidad del diseño, los análisis, la toma de decisiones y la implementación de las políticas macroeconómicas.

Conclusiones

Para solucionar los problemas de inconvertibilidad de la moneda nacional y revertir la dolarización de la economía cubana es necesario comprender y atender sus verdaderas causas, tanto estructurales como institucionales.

Desde el punto de vista institucional, existen varias distorsiones que generan un entorno muy complejo para el manejo de los desequilibrios monetarios. Entre estas distorsiones se encuentran: las debili-

dades en los mecanismos de coordinación y de rendición de cuentas, el funcionamiento del esquema de planificación, la no delimitación de roles, la ausencia de metas claras, la dominancia fiscal, la desconexión de los flujos en pesos cubanos de los flujos en divisas y las insuficientes capacidades técnicas.

Esto evidencia que el restablecimiento de las funciones de la moneda nacional y su convertibilidad requiere, además de transformaciones estructurales, una corrección de las reglas del juego que determinan la conducción macroeconómica y el funcionamiento del peso cubano.

Bibliografía

- Álvarez, A. (2020). Balance anual del Sistema Bancario y Financiero 2019. Disponible en: <https://www.bc.gob.cu/noticia/balance-anual-del-sistema-bancario-y-financiero-2019/801>
- Banco Central de Cuba (2021). Proyecciones de trabajo del Sistema Bancario y Financiero Nacional 2021. Disponible en: <https://www.bc.gob.cu/noticia/proyecciones-de-trabajo-del-sistema-bancario-y-financiero-nacional-2021/1053>
- Cruz, K. (2021). Desafíos del sistema financiero cubano en la actualización del modelo económico: un análisis institucional. Tesis de Maestría. Facultad de Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Vidal, P. (2020). Fórmulas recicladas de los años 90 para reanimar la economía cubana en 2020. Madrid: Real Instituto Elcano.



POLÍTICAS Y MECANISMOS DE LA BANCA CUBANA: ANÁLISIS Y PROPUESTAS

**Francisco Fidel Borrás Atiénzar
(Coordinador)**

En el camino del desarrollo de la economía y la sociedad cubana desempeña un rol muy importante el sistema bancario, a través de su accionar en el respaldo efectivo de las transacciones monetarias entre los agentes económicos, incluyendo a la población, y en la intermediación financiera, canalizando los recursos de la economía. Así, la banca tiene posibilidades, mediante sus políticas y mecanismos, de ejercer un impacto en la sostenibilidad: incentivando la efectividad económica, la sustentabilidad ambiental y la equidad social.

El lector encontrará en este libro propuestas fundamentadas sobre bases científicas para el perfeccionamiento de las políticas y mecanismos bancarios en las instituciones financieras cubanas. Temas tan pertinentes como la inclusión y la educación financiera, la innovación, la responsabilidad social bancaria, la calidad de los servicios, la gestión de riesgos, el impacto sobre los actores económicos y la redolarización de la economía, entre otros, son objeto de análisis y propuestas de mejora.