

UNIVERSIDAD DE LA HABANA, FACULTAD DE ECONOMÍA

TESIS DE DIPLOMA

DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES BANCA-EMPRESA: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO Y DEL GRUPO EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA QUÍMICA.



AUTORA: ANA BEATRIZ IMPERATORI DE XIMENO

TUTOR: DR. FRANCISCO BORRÁS ATIENZAR

CO-TUTORA: DRA. YORDANKA CRIBEIRO DIAZ

LA HABANA, JUNIO DE 2016.

*A mis padres, por toda su dedicación
y amor.*

Agradecimientos

A Paco por todo su apoyo y confianza; por su dedicación y tiempo; por todas sus ideas y enseñanzas sin las cuales esta tesis no hubiese sido posible.

A Yordanka por ser toda una experta en la metodología; por su ayuda, apoyo, conocimientos y tiempo.

A los trabajadores de BANDEC que de una forma u otra formaron parte de esta investigación; en especial a Hugo, por toda su ayuda y conocimientos sobre la gestión bancaria.

A las profe Elizabeth y Adriana, dispuestas siempre a ayudar en todo.

A las muchachitas del Departamento de Economía de GEIQ, por toda su ayuda.

A mis padres que siempre me han apoyado incondicionalmente en todo.

A mi abuela, por ser la mejor del mundo y ayudarme en todo.

A mis hermanos por ser tan preocupados conmigo.

A Monikita, mi amiga, que ha estado dándome aliento desde el principio.

A Yani, por estar siempre interesada en el progreso de mi tesis.

A mis compañeros de investigación Eve, María, Jenny y Pedro, con los que he compartido momentos de todo tipo a lo largo de todo este proceso.

A mis amigas por todo su apoyo y por estar siempre a mi lado.

A mis amigos de O'Reilly a los que quiero mucho mucho, por su apoyo incondicional hacia mí.

Resumen

La presente investigación tiene como propósito diagnosticar los factores que están limitando las relaciones crediticias entre la banca comercial y las empresas estatales; tomanando dos casos de estudios: el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y el Grupo Empresarial de la Industria Química (GEIQ). Para ello, primeramente se hizo una revisión de la literatura, donde se abordaron estudios de la evidencia empírica sobre el tema, así como de los más importantes productos y servicios que brinda la banca; además de un análisis de los principales riesgos bancarios y se gestión.

A través de técnicas cuantitativas y cualitativas se llevó a cabo el desarrollo de este diagnóstico; donde, con el estudio de casos se pudo hacer un análisis de las fuentes de financiamiento de las empresas estudiadas en GEIQ, así como de sus relaciones con los bancos con los que operan. Por otro lado se hizo un estudio de la cartera de préstamos de BANDEC y de las relaciones que el mismo tiene con sus clientes empresas.

En consecuencia con lo antes mencionado se realizó un análisis estructural a través del MICMAC, el cual permitió validar los factores que están limitando las relaciones banca-empresa. Por último, y como resultado del diagnóstico, se proponen a BANDEC y a GEIQ un conjunto de acciones para mejorar su gestión.

Abstract

The purpose of this thesis is diagnosticate the factors that are restricting the credit relationships between the commercial banks and the government companies. In order to do this investigation, two cases of study were analyzed: the Bank of Credits and Trade (BANDEC) and the Company Group of the Chemistry Industry (GEIQ). In first place, a revision of the literature was made; where studies of empirical evidence about the theme of investigation; the most important bank's products and services and the predominant risks and their managements are analyzed.

Through quantitative and qualitative techniques this diagnosis was executed; where in the cases of study an analysis of the financing sources in the companies of the group and the relationship with their banks was made. In other way, was made a study of the BANDEC's loans portfolio and the relationship with their companies' clients.

In consequence with the previously told, it was made a structural analysis through the MICMAC, allowing to validate the factors that are restricting the relationship between commercial banks and government companies. To finish, and as a result of this diagnosis, some actions to improve the management of BANDEC and GEIQ are proposed.

Índice

Introducción.....	6
Capítulo 1: El rol de la banca en la economía.....	8
1.1: Papel del banco en el desarrollo de la economía y del sector empresarial.	8
1.2: Productos y servicios que brinda la banca comercial a las empresas.	13
1.3: Los riesgos bancarios en las relaciones banca-empresas y su gestión.	21
1.4: Rol de la banca en la actualización del modelo económico cubano.	26
Capítulo 2: La relación banca-empresa en Cuba. Lecciones para la banca desde la perspectiva del cliente. Caso de estudio del Grupo Empresarial de la Industria Química.	31
2.1: Metodología de la Investigación.....	31
2.2: Análisis de las fuentes de financiamiento de las empresas del Grupo Empresarial de la Industria Química	35
2.3: Análisis de las relaciones de las empresas del Grupo Empresarial de la Industria Química con los bancos.....	43
Capítulo 3: La relación banca-empresa en Cuba. Lecciones para la banca desde la perspectiva del sistema financiero. Caso de estudio del Banco de Crédito y Comercio.....	49
3.1: Caracterización del banco de Crédito y Comercio.....	49
3.2: Diagnóstico del Banco de Crédito y Comercio.....	53
3.2.1: Análisis de la Cartera de Préstamos del Banco de Crédito y Comercio.	53
3.2.2: Análisis de las relaciones crediticias del Banco de Crédito y Comercio con las empresas estatales.	58
3.3: Análisis estructural a través de la herramienta metodológica MICMAC: validación de los factores que limitan las relaciones banca-empresas estatales.....	65
3.4: Propuestas para el mejoramiento de las relaciones entre la Banca Comercial y la Empresas Estatales	70
Conclusiones	74
Recomendaciones.....	76
Bibliografía.....	77
Anexos.....	79

Introducción

Los sistemas financieros y las instituciones bancarias juegan un papel muy importante en el proceso de crecimiento y desarrollo de las economías. Este es un comportamiento que ha sido probado por disímiles autores en los últimos años. Los bancos comerciales son los encargados de proporcionar los créditos a las empresas para que estas crezcan y se desarrollen, contribuyendo así al proceso de reproducción ampliada de la economía.

Desde hace unos años atrás, en Cuba se han ido implementando decisiones para que los bancos jueguen un papel fundamental en la actualización del modelo económico cubano; a través de la oferta de una variada gama de productos y servicios financieros que se adapten a las múltiples necesidades de las empresas estatales. Sin embargo, existe la percepción de que las empresas cubanas no están haciendo un adecuado uso del financiamiento bancario, prefiriendo otras fuentes como el capital propio y el endeudamiento con proveedores.

Da ahí que esta investigación se plantea el siguiente **problema científico**: ¿Qué factores explican las limitaciones en las relaciones entre la Banca Comercial y el Sistema Empresarial Cubano en la actualidad?

En correspondencia con dicho problema se plantea la siguiente **hipótesis**:

El desarrollo de las relaciones crediticias entre la banca comercial y las empresas estatales se ve limitado por la insuficiente oferta y utilización de productos y servicios bancarios; así como restricciones en la gestión empresarial y bancaria.

A partir de dichas hipótesis, se define como **objetivo general**: Determinar los factores que actualmente limitan las relaciones de la banca comercial y las empresas estatales, a partir de estudios de casos en el Grupo Empresarial de la Industria Química (GEIQ) y en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).

En tanto se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Conceptualizar el rol de la banca en el desarrollo empresarial.

2. Identificar los factores que inciden en la insuficiente utilización del financiamiento bancario desde la visión del cliente a partir del estudio de caso de GEIQ.
3. Identificar las principales restricciones que presentan los bancos comerciales para otorgar financiamiento al sistema empresarial partiendo del estudio de caso de BANDEC.

Sobre las relaciones banca-empresa actúan muy diversos factores, los de la gestión bancaria, la gestión empresarial, de orden institucional, económicos y externos. Sin embargo en este análisis se hará referencia a aquellos problemas que se evidencien en la gestión bancaria y empresarial.

Para dar cumplimiento a los objetivos, el trabajo se estructura en tres capítulos:

En el **Capítulo 1**, se hace una revisión bibliográfica para abordar aquellos conceptos que son imprescindibles para comprender el funcionamiento de la banca comercial en la economía. Se analiza además el papel que juegan las instituciones bancarias en la economía; así como los principales productos y servicios que brinda la banca comercial a sus clientes. En este capítulo además se analizan los principales riesgos que afectan las relaciones banca empresa y su gestión. Finalmente se explica el rol de la banca en la actualización del nuevo modelo económico cubano.

En el **Capítulo 2**, se expone la metodología empleada y se profundiza en el análisis del nivel de endeudamiento del Grupo Empresarial de la Industria Química, así como de sus relaciones crediticias con los bancos; utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas.

Por último en el **Capítulo 3** se analiza la cartera de préstamos del Banco de Crédito y Comercio, así como las relaciones que presenta el mismo con las empresas estatales cubanas. Además se realiza la validación de las variables que están limitando estas relaciones a través del MICMAC y se formulan propuestas a BANDEC y GEIQ para el mejoramiento de su gestión.

Capítulo 1: El rol de la banca en la economía.

Uno de los factores más importantes para tener un alto crecimiento económico es el buen funcionamiento del sistema financiero. En los países de mayor desarrollo este tiene un impacto directo sobre la riqueza de las personas, el comportamiento de las empresas y sobre el desempeño de la economía en su totalidad. De ahí que un sistema financiero nacional desarrollado y eficiente sea un dinamizador de gran importancia para el desarrollo económico de un país.

Las instituciones bancarias juegan un papel trascendental dentro de los sistemas financieros. A través de sus productos y servicios se realizan las operaciones de canalización de ahorros para que luego sean invertidos para obtener rendimientos. Aparejado a estas operaciones vienen los riesgos financieros y con ello la posibilidad del fracaso en las transacciones bancarias. Es por ello que no se puede llevar a cabo un análisis de la relaciones banca-empresa sin antes realizar un estudio de aquellos factores que inciden en las mismas

1.1: Papel del banco en el desarrollo de la economía y del sector empresarial.

Un sistema financiero es un todo estructurado, compuesto por un conjunto de instituciones, activos, mercados y técnicas financieras cuyo objetivo principal es el de canalizar el ahorro desde las unidades económicas con superávit hacia aquellas que tienen déficit.

Desde hace algunas décadas, se han venido realizando disímiles estudios empíricos demostrando la importancia que tiene el buen funcionamiento del sistema financiero y del papel que los bancos juegan en el mismo para el desarrollo económico de un país. Esto se debe a que se ha encontrado una relación positiva y de primer orden entre el desarrollo financiero y el crecimiento económico. Como expone (Levine, 1997) "el nivel de desarrollo financiero es un buen predictor de tasas futuras de crecimiento, de la acumulación del capital y del cambio tecnológico".

Uno de los primeros estudios que demuestran esta relación fue el de Joseph Schumpeter, el cual planteaba la posibilidad de que el desarrollo del sistema

financiero sea un factor primordial en el proceso de innovación tecnológica y el crecimiento económico. (Schumpeter, 1939)

Posteriormente un estudio econométrico realizado por King y Levine demostró la existencia de correlación positiva entre el desarrollo del sistema financiero y las tasas de crecimiento económico de largo plazo, así como el impacto positivo que tiene el desarrollo del sistema financiero hacia la inversión y la productividad, concluyendo así que la innovación tecnológica es el motor del desarrollo. De ahí que la correcta canalización de los recursos financieros hacia toda la economía sea fundamental, es decir que si el crédito llega a los diferentes sectores productivos, se genera un fuerte crecimiento económico. (King & Levine, 1993)

Por otro lado (Stiglitz, 1998) plantea que el sistema financiero, entendido como el conjunto de bancos, otros intermediarios financieros, los mercados de deuda y de capital resuelven tres problemas fundamentales, la aglomeración de capital, su distribución en los usos más importantes y el monitoreo de que dichos recursos sean utilizados eficientemente. Además, plantea la hipótesis de que los sistemas financieros que funcionan bien realizan un gran trabajo de selección de los receptores más productivos y se aseguran de que estos lo utilicen en las actividades que generan un mayor valor agregado en la economía.

Otros autores como Goldsmith (1969), McKinnon (1973) y Shaw (1973), indicaron la existencia de una robusta relación de causalidad positiva entre la evolución del sistema financiero y los cambios en las tasas de crecimiento. Infiriéndose así que el desarrollo del sistema financiero es favorable para impulsar la actividad productiva de los países.

Como se ha podido constatar con lo anterior expuesto, disímiles son los autores que han estudiado a fondo esta relación causal; y todos de una forma u otra arriban a la misma conclusión de que existe relación entre el sistema financiero, el crecimiento económico y el desarrollo de los países.

Un buen funcionamiento del sistema financiero facilita el compartir riesgos con agentes que los toman y con agentes que se cubren de ellos; la asignación de

capital; el seguimiento de los administradores de las empresas y el ejercicio del control corporativo; la movilización de ahorros y la fluidez del comercio de bienes, servicios y de los contratos financieros. (Anaya, 2000)

Dentro del sistema financiero se define al banco como la institución de intermediación financiera cuyas principales operaciones consisten en recibir depósitos de los ahorradores, otorgando por ello un interés que se conoce como tasa pasiva, para posteriormente, en una unión de recursos propios otorgar préstamos o créditos a los demandantes, y cobra por esto un interés, que es la tasa activa. Para poder realizar estas operaciones, requiere de una autorización de la Superintendencia de Bancos.

Según (Vazquez, 2013), los banco cumplen tres funciones fundamentales. Por un lado, promueven intercambio de bienes y servicios facilitando recursos a las actividades de producción, elaboración, distribución y circulación de capitales. Así mismo, la banca sirve de mecanismo de control del medio circulante y de acelerador del desarrollo económico (**función económica**). De otro, la banca moderna apoya con financiamiento los planes trazados por los gobiernos, participando además, en la realización de las políticas gubernamentales, generalmente canalizadas a través de los Bancos Centrales (**función política**). Finalmente, los bancos participan en el proceso de creación de dinero cumpliendo con una **función monetaria**, en la medida que participan en el proceso de emisión secundaria de dinero en la economía.

La banca tienen tres tareas fundamentales: administración del ahorro; transformación del ahorro en créditos y administración del sistema de pagos. Esta última consiste en permitir la liquidación de las operaciones comerciales. Esto se debe a que los bancos desempeñan un papel estratégico al permitir el flujo de los recursos financieros en todo el país al distribuir los billetes y monedas, al pagar los cheques que se emiten, al ofrecer el servicio de pago con tarjetas, etc. Ellos ofrecen un sistema de compensación y una red completa para facilitar la mayoría de las transacciones económicas; ya que la capacidad de transferir eficientemente los fondos entre los agentes es esencial para una economía.

Según (Anaya, 2000) los bancos son por naturaleza instituciones con alto apalancamiento, es decir, que son empresas cuyos activos más rentables (créditos) se originan con relativamente poco capital y cuya principal fuente de recursos son los depósitos del público o de otras entidades financieras o los créditos externos en caso de los bancos estatales de desarrollo. El alto apalancamiento tiene como implicación hacerlo susceptibles a la coyuntura y a la crisis de confianza. Los bancos son instituciones con más inestabilidad que las del mercado de capitales; por estas razones, los bancos son instituciones muy reguladas y muy supervisadas en todos los países.

De ahí que como gran parte del ahorro, la inversión y el financiamiento en términos amplios se realizan a través de los bancos, su regulación es objeto de una mayor atención estatal para que su correcto funcionamiento se transforme en beneficio de la actividad económica en general.

Las instituciones bancarias también juegan un papel fundamental en la transmisión de políticas monetarias y crediticias de los gobiernos o bancos centrales al resto de la economía a través de las actividades de depósito y préstamo, y del papel del sistema de pago de cada país.

Los bancos como instituciones financieras juegan un papel muy importante en el sector empresarial. En muchas ocasiones las empresas no están en condiciones de financiarse por sí mismas y es el banco quien brinda el crédito para que se lleve a cabo el financiamiento. En condiciones normales tampoco es conveniente que se financien completamente con capital propio o con los proveedores, ya que puede ser mucho más caro y riesgoso.

Como se ha demostrado anteriormente existe una correlación entre el nivel de crédito bancario y el desarrollo de una economía, por lo que los bancos juegan un papel importante en este proceso. La experiencia muestra que las economías más desarrolladas cuentan con una alta presencia del sector bancario en sus actividades económicas.

Según (Anaya, 2000), la banca estatal de desarrollo juega un papel muy importante en este proceso de desarrollo económico; ya que es la encargada de cubrir la brecha que deja la banca privada comercial, o sea, asegurar los créditos a largo plazo y de alto riesgo que los bancos privados no están dispuestos a conceder por sus modalidades crediticias o por la naturaleza de corto plazo de sus depósitos.

El acceso al crédito es de vital importancia para la dinamización de la economía de un país, ya que gracias a él se pueden llevar a cabo nuevos proyectos que permitan el mejoramiento de la productividad y competitividad en las empresas. Además “al ofrecer servicios de sistemas de pagos y proteger los depósitos, los bancos pueden convertirse en la piedra angular de la prosperidad económica”. (Romero, 2006)

En su obra (Schumpeter, 1939) reconoce el papel dinamizador del crédito y su enorme importancia para acelerar el crecimiento de la inversión y del producto. Además resalta la característica del crédito como instrumento de poder de compra en mano de los empresarios, ya que puede convertirlo en inversión.

Se dice que existe una alta correlación entre el crédito bancario y el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita. Los países con sectores bancarios pequeños tienen niveles más bajos de desarrollo. Esta fuerte correlación es una clara señal del vínculo existente entre el desarrollo financiero y el económico. (BID, 2005)

Estudios empíricos recientes han demostrado que un desarrollo financiero inicial más alto da lugar posteriormente a un mayor crecimiento del PIB, demostrando que el desarrollo financiero realmente induce al crecimiento económico. Los bancos sólidos que proporcionan crédito de manera estable y poco costosa revisten gran importancia para el desarrollo. (Romero, 2006)

El crédito bancario en términos relativos tiene una mayor importancia en los países en desarrollo que en los países desarrollados. Cuando los mercados de capital están poco desarrollados, son los bancos los que absorben casi toda la

responsabilidad de identificar proyectos de inversión seguros y rentables que necesiten capital, y de suministrarles ese capital (Anaya, 2000).

Que el proceso de suministro de créditos sea estable y bien ejecutado es muy importante para el desarrollo, ya que los proyectos rentables a largo plazo exigen un acceso continuo a fuentes de financiamiento; que de interrumpirse la oferta de crédito puede obstaculizarse la inversión, el crecimiento y de ahí la prosperidad económica.

1.2: Productos y servicios que brinda la banca comercial a las empresas.

Los bancos realizan operaciones activas y pasivas; las activas son las destinadas a financiar el corto, mediano y largo plazo, incluyendo el factor riesgo. Las pasivas tienen el fin es atraer fondos, es decir, créditos recibidos por el banco. Como productos pasivos se tienen los depósitos a la vista y los depósitos a plazo fijo. Dentro de los productos activos están los préstamos, las líneas de crédito y los descuentos de letras.

Principales productos y servicios bancarios

Tabla No.1 Principales Productos y Servicios Bancarios.

No	Producto financiero	Descripción
	Productos de Pasivo	
1	Cuentas corrientes	Depósitos en cuentas bancarias para operaciones corrientes
2	Depósitos a plazo fijo	Depósitos donde el cliente se compromete a no sacar el dinero por un plazo predeterminado
	Productos de Activo	
3	Préstamo para capital de trabajo	Préstamo para operaciones corrientes a corto plazo.
4	Préstamo para inversiones	Préstamos para inversiones a mediano y largo plazo.
5	Línea de Crédito Simple	Se utiliza el crédito para capital de trabajo en varias partes según las necesidades de los clientes,
6	Línea de Crédito Revolvente	Se otorga disponibilidad financiera al cliente para un período determinado y cada vez que se amortice el crédito se recupera la disponibilidad.

7	Descuentos de Letra de Cambio	Pago adelantado de una letra de cambio presentada por el cliente, a partir de una operación de compra - venta.
8	Carta de Crédito	Garantía documentada de una operación de importación.
	Servicios	
9	Factoraje	Servicio de gestión de cobro a los clientes.
10	Confirming	Gestión de pago con los proveedores de los clientes.
11	Arrendamiento Financiero	Se adquiere el equipo por el Banco y se arrienda al cliente, cuando concluya el arrendamiento del equipo el cliente tendrá la opción de compra por el valor residual del mismo.
12	Fideicomiso	Administración de fondos de clientes.
13	Asesoría económico-financiera	Acompañamiento en la gestión económico-financiera de las empresas

Fuente: Elaboración Propia

Las operaciones pasivas son aquellas por las que el banco capta, recibe o recolecta dinero, posibilitando que después se lleven a cabo operaciones activas. Estas operaciones de captación de recursos se materializan a través de depósitos, los que se clasifican en: Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorro y Depósito a Plazo Fijo.

El depósito bancario, como operación pasiva, es un contrato mediante el cual el depositante entrega a un banco cierta cantidad de dinero para ser restituida en la misma especie y calidad, con la facultad para este de utilizarla total o parcialmente, pero permaneciendo la disponibilidad a favor del depositante. Son sujetos de depósitos bancarios tanto las personas jurídicas como físicas.

El depósito a la vista mediante cuenta corriente es un contrato por el cual una persona, natural o jurídica, ingresa diversas cantidades de dinero en una entidad bancaria, quedando esta última obligada a su devolución a la vista. La utilidad de la cuenta corriente, donde el depositante ingresa y retira fondos cuando lo desea, radica en la comodidad para el usuario de la domiciliación de sus cobros y pagos, y en la inmediata disponibilidad de dichos fondos. (Borrás A., 2013) Además, admite operaciones con todos los instrumentos de pago.

En Cuba este tipo de depósito ha tenido una amplia utilización en las relaciones de la banca con las empresas; pero este tipo de depósito no devenga intereses ni generaliza el sobregiro o descubierto en cuenta corriente de depósitos.

El depósito a plazo fijo o a término es un contrato, nominativo e intransferible, por el que el depositante se compromete a mantener en la entidad bancaria hasta su vencimiento el montante de un depósito. Transcurrido ese plazo, la entidad devuelve el dinero junto con los intereses pactados. Estos intereses también se pueden pagar periódicamente mientras dure la operación. (Banco & Centro Nacional del Mercado, 2010)

El tipo de interés con el que se remuneran estos tipos de depósitos, dada su no disponibilidad hasta el momento del vencimiento, es mayor que el devengado en las cuentas corrientes y de ahorro. En caso de que en el momento de vencimiento el depositante no exprese su voluntad de cancelar la imposición, se entiende que se renueva por el mismo nominal. (Borrás A., 2013)

Una particularidad de este depósito es que los intereses no pueden acumularse. Estos deben ser abonados en una cuenta corriente, de ahorro o ser liquidados por caja. En algunos países, cuando se realiza una renovación automática del depósito, se acumulan en la cuenta los intereses ya devengados hasta ese momento, emitiéndose un nuevo depósito a plazo fijo por el importe total de la acumulación. (BCC, 2015)

Este procedimiento estimula los depósitos en los bancos comerciales por devengar más altos tipos de interés que los depósitos de ahorro, y, por ende, ayuda a la movilización de recursos financieros en la economía nacional a través del sistema bancario, objetivo de vital importancia para el país. Además este es un producto que tiene flexibilidad para elegir los plazos de pago y la posibilidad de tener una renta fija.

Por otro lado, las operaciones activas están destinadas a la financiación a corto, mediano y largo plazo. A partir de las operaciones activas los bancos generan

nuevo dinero de los recursos obtenidos a través de la captación, y con éstos otorgan préstamos a las empresas y organizaciones que los soliciten. Para ello el banco cobra dependiendo del tipo de préstamo un interés y comisiones.

Un producto de activo es el Préstamo Bancario que no es más que el financiamiento concedido por el banco bajo condiciones contractuales por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el demandante en el momento de su concesión, se utiliza para cubrir necesidades financieras permanentes y requiere en cada caso la formalización de un contrato independiente. (Borrás A., 2013)

El préstamo devenga intereses por la totalidad de la deuda pendiente (capital vivo), independientemente de que sea utilizada o no por el prestatario. Es decir, en el préstamo el banco cobra intereses desde el momento pactado, aun en el caso de que el prestatario no haya aplicado de inmediato el financiamiento otorgado para cubrir las necesidades previstas.

Dentro de esta cartera, **el préstamo para capital de trabajo**, permite financiar los costos y gastos operacionales propios del proceso de producción y comercialización de las empresas, ya sean productoras, comercializadoras o de servicios, cuyo ciclo de producción de venta y cobro no supere los 18 meses. Además se relacionan con las necesidades de recursos a corto plazo para cubrir las diferencias entre los ingresos y egresos corrientes del ciclo de producción y comercialización, entre ellos la adquisición de materias primas, materiales, pago de salarios y servicios. (BCC, 2015)

De otro lado, **el préstamo para inversiones**, se asocia a estudios de pre inversión construcción o modernización de inmuebles, compra de activos fijos, gastos vinculados con la puesta en marcha de un proyecto dado y aportación de capital accionario, cuyo destino sea la formalización de activos fijos. (Peña, 2012) Estos préstamos cubren los requerimientos de financiación a corto, mediano y largo plazo, derivado de las necesidades de los clientes.

Otro producto dentro de las operaciones de activos es **la línea de crédito**, que no es más que la autorización que otorga una institución financiera a un cliente mediante un contrato para que este disponga de recursos financieros hasta un determinado monto, que puede o no hacerse disponible de forma íntegra y mediante determinados principios. (Peña, 2012) Este producto es de gran ventaja para los clientes que presentan necesidades de recursos estables y gran operatividad en la disposición de efectivo. Además, el titular solo paga intereses por la cantidad dispuesta en cada momento. La misma puede ser revolvente o no.

La línea de crédito revolvente es la autorización que otorga el banco, mediante contrato a un cliente, de disponer, hasta un límite prefijado, de recursos financieros en un tiempo determinado, el cual podrá ser utilizado parcial o totalmente. Por la parte utilizada la entidad bancaria cobra intereses y por el saldo no utilizado una comisión. Se utiliza para necesidades de circulante y presenta gran operatividad. (Borrás A., 2013)

El descuento bancario es otro de los productos que componen la cartera de activos del banco y es el financiamiento que recibe el cliente al ceder al banco una letra de cambio o un pagaré. En esta cesión el cliente recibe del banco una cantidad equivalente al valor nominal del título deducido un descuento bancario que representa el costo del financiamiento.

El **descuento comercial** es aquel que realizan las entidades bancarias, mediante libramiento o endoso a su nombre, de efectos comerciales, tales como letras, pagarés y otros efectos, creados para movilizar el precio de las operaciones de compra-venta de bienes o prestación de servicios. El efecto comercial, instrumento representativo de un crédito con terceros, es cedido al banco por el tomador (o por el cedente si el efecto había sido endosado). El descuento de efectos comerciales representa una forma de financiar al vendedor en operaciones de compra-venta con aplazamiento del pago. (Borrás A., 2013)

Este producto permite a las entidades agilizar las operaciones dentro del sistema de cobros y pagos y facilitar la disponibilidad de fondos, además de permitir la obtención de financiamiento a corto plazo. (BCC, 2015)

Pudiera definirse **la carta de crédito** como una técnica de cobro y pago entre importadores y exportadores con un banco actuando como intermediario para facilitar la transacción y ofrecer garantía de pago. Pueden ser financiadas por el banco o emitidas con fondos propios de los clientes importadores. Este producto ofrece ventajas a cada parte por ser la que mejor satisface las expectativas de seguridad de cada una de ellas, además permite lograr una mayor disciplina en la gestión de cobros y pagos entre personas jurídicas. Por otro lado, es de gran ventaja para el comprador ya que le brinda garantía de recibir las mercancías o los servicios acordados en la cantidad y calidad requerida; también proporciona seguridad a la hora de hacer los pagos, ya que si no se tiene la certeza de que el vendedor ha cumplido con sus obligaciones no se paga. Por otro lado, al vendedor le proporciona seguridad de recibir la totalidad del pago una vez efectuada la entrega de mercancías.

Dentro de los servicios bancarios se encuentra **el factoring**, que es un contrato mediante el cual una de las partes (el cedente) cede a la otra (factor) sus créditos comerciales (respaldados por facturas o efectos comerciales) frente a un tercero, con el objetivo de que el factor (entidad bancaria o empresa de factoring) realice todos o algunos de los servicios siguientes: gestión de cobros, administración de las carteras de clientes, cobertura de riesgos y financiación

Este servicio aumenta la eficacia de los cobros, el flujo de tesorería, la información sobre clientes, la calidad de la clientela, las posibilidades de mejorar las condiciones de venta, y la optimización del personal. Además disminuye los costos administrativos por seguimiento de clientes, y los gastos financieros por retrasos en los cobros. Elimina los gastos y tiempo en información y estudio de clientes, los gastos en gestión contenciosa.

En la práctica internacional muchos de los factores son filiales de bancos comerciales. Por la esencia y los requerimientos de estas operaciones, los factores, para ofrecer los servicios que le son inherentes, deben contar con una infraestructura que les permita obtener, a relativamente bajos costos, la información sobre deudores; realizar los análisis de riesgos correspondientes; ejecutar la gestión de cobros en diferentes plazas; desarrollar economías de escalas para llevar historiales, facturaciones, así como asumir riesgos y conceder financiamientos. (Borrás A., 2013)

Otro servicio es el **arrendamiento financiero o leasing**. El contrato de arrendamiento financiero constituye un instrumento jurídico que permite trasladar cargas financieras inmediatas de la adquisición del bien o bienes que el usuario precisa, a un tercero, cuya actividad económica u objeto consiste precisamente en la organización y realización de operaciones de estas características. Este servicio es muy conveniente para aquellas empresas que utilizan una tecnología muy cambiante, que realizan una actividad estacional o que necesitan recuperar liquidez; o para aquellas empresas que cuentan con recursos propios limitados como para realizar desembolsos para la compra de un bien.

Por otro lado, el leasing representa una “financiación a medida” negociable entre arrendador y arrendatario. La sustitución de la compra por el arrendamiento supone un gran alivio financiero, pues se dispone del activo necesario para su utilización sin disposición previa de fondos y sin necesidad de ser propietario; además suele invitar a una continua renovación de activos, Permite la creación de una fuente de financiación alternativa frente a las tradicionales, permite la expansión de la empresa en inversiones rentables y necesarias para su desarrollo. Otra ventaja que presenta es que en muchas ocasiones una operación de leasing puede efectuarse con una mayor rapidez que la tramitación de un préstamo bancario.

Otro servicio bancario es la **Confirmación de pagos o confirming**. Se trata de una relación contractual entre el banco y el cliente donde la institución financiera se compromete a administrar los pagos a proveedores, o sea, el banco paga de la

cuenta del cliente a los proveedores en la fecha de vencimiento de las operaciones, permitiendo así flexibilizar los flujos de entradas y salidas de fondos tanto del cliente como de sus proveedores.

El uso del confirming permite una mejora de imagen ante nuevos proveedores para aquellas empresas que lo utilizan, además la empresa evita muchos costos bancarios de emisión de letras, pagarés y cheques; es un servicio barato ya que el banco cobra poco o nada a la empresa, porque lo que más le interesa es anticipar el pago a los diferentes proveedores de ésta, incrementando así su volumen de negocio y crédito.

El **fideicomiso** es otro de los servicios que componen la cartera del banco. Consiste en que una persona natural o jurídica denominada fideicomitente transfiere bienes y derechos a un fiduciario para la realización de un fin determinado, en beneficio de un tercero llamado beneficiario, que puede ser a su vez el propio fideicomitente¹. El fideicomiso no es más que la gestión de activos a terceros, de esta forma los bancos se ofrecen para administrar los activos financieros de sus clientes.

El banco ofrece además un servicio de **asesoría económica-financiera** para operaciones, negocios sobre todo tipo de bienes y estudios de mercado.

Los bancos cuando conceden préstamos asumen un riesgo crediticio, o sea, la probabilidad de no recuperar el crédito y riesgo de liquidez (vencimiento de pasivos), riesgos de tasas de interés, fluctuaciones de tipo de cambio entre otros. La combinación de estos riesgos imprime una fragilidad inherente a la actividad bancaria. En el próximo epígrafe se hablará sobre los riesgos bancarios y su gestión.

¹ Entre los servicios de fideicomiso se encuentran, entre otros, los siguientes: Depósitos en cuentas bancarias, Custodia de valores, Garantías de fiel cumplimiento de pago, Inversiones financieras, Controles de cartera de préstamos, Gestión de cobranzas, Todo tipo de mandatos y representaciones, entre otras operaciones de confianza, Manejo de contratos comerciales de líneas de financiamiento, Avals a operaciones de clientes.

1.3: Los riesgos bancarios en las relaciones banca-empresas y su gestión.

Cuando se habla de riesgo bancario se refiere a los distintos tipos de riesgos que enfrentan las instituciones bancarias cuando llevan a cabo sus actividades, éste varía dependiendo del tipo de negocio que desarrolle la institución. La gestión bancaria requiere de un proceso constante de evaluación y medición de los riesgos a los que se exponen los recursos de los depositantes en las operaciones de la entidad.

La administración de estos riesgos suele ser regulada por los organismos supervisores de la banca, Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), es importante considerar que cada entidad debe tener un capital proporcional a los recursos que arriesga y al nivel de riesgo al que los expone. Esta relación entre lo propio y lo arriesgado se conoce como nivel de solvencia, y determinar su proporción ideal es objeto de esfuerzos internacionales.

En las finanzas cuando se habla de riesgo, se hace referencia a la posibilidad de pérdida o ganancia, por lo que es muy importante identificar, medir y controlar los diferentes tipos de riesgo a los que están expuestas las empresas o las inversiones.

Riesgo de crediticio o de insolvencia:

“Se trata del riesgo más frecuente que asumen los bancos comerciales”. (Departamento Monetario y Económico, 2007). Se expresa como la posibilidad de no obtener el cobro de intereses y el reembolso del principal en el tiempo convenido en las operaciones de financiamiento, lo cual se presenta, por ejemplo, cuando las obligaciones de mayor exigibilidad están respaldadas, en el balance del deudor, con una proporción grande de activos de menor liquidez. (Borrás A., 2013)

Sin embargo, el exceso de activos sobre obligaciones, no es por sí sola una garantía de solvencia del deudor, pues las fuentes de financiamiento de estos activos determinarán una mayor o menor estabilidad financiera de la entidad. Si

los recursos permanentes, por ejemplo, son inferiores al volumen de los activos fijos netos, esto implica que parte del financiamiento de ellos se efectúa con fuentes exigibles a corto plazo, lo cual es indeseable, porque provoca dificultades para cumplir con estas obligaciones.

Diferentes relaciones entre el nivel de activos, obligaciones, patrimonio, recursos permanentes, etc., mostrarán o permitirán llegar a conclusiones sobre la solvencia de una entidad. La ausencia de reembolso puede ocurrir por morosidad, caso en el cual, sin ser declarado como insolvente, se producen demoras en el pago por parte del deudor, con la correspondiente afectación en los rendimientos del prestamista.

Por otro lado el Comité de Basilea definió el **riesgo operativo** como el riesgo de pérdidas que resultan de procesos internos fallidos o inadecuados, personas, sistemas o eventos externos. Se asocia con enormes errores humanos, fallas en los procesos e inadecuados sistemas de controles, fraudes y sucesos externos. El mismo está presente en cualquier clase de negocios y es inherente a toda actividad en la que intervengan personas y procesos. (Rodríguez-Wyler Ortiz) Es aquel riesgo que surge como consecuencia del tratamiento a grandes volúmenes de transacciones, con el consiguiente peligro de pérdida de datos.

Para la gestión de este riesgo las entidades deben contar con una estrategia que establezca principios para la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control del mismo. Las mismas deben además desarrollar su propio enfoque y metodología para la gestión del riesgo, dependiendo de su tamaño, sofisticación, naturaleza, complejidad en las operaciones, entre otras características. A pesar de esto existen disímiles elementos fundamentales para una gestión adecuada, como la sólida cultura de gestión del riesgo y de control interno.

El Comité de Supervisión (Basilea, 2003), explica como debe ser este proceso de gestión del riesgo. Como se había expresado anteriormente, los bancos deberán identificar y evaluar el riesgo operativo que está asociado a todos sus productos, servicios y procesos. Además se deberá dar un seguimiento periódico a los

perfiles de riesgo y las exposiciones sustanciales a pérdida. Los bancos deberán contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir sus riesgos operativos. Por otro lado, las entidades deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, que aseguren su capacidad operativa continua y que reduzcan pérdidas en caso de interrupción grave de la actividad.

Riesgo de mercado por variación de tasa de interés:

Está dado por la variación de los tipos de interés en los mercados de dinero y puede afectar el margen financiero en las entidades de crédito. Los acuerdos de financiamiento pueden establecerse con tasas de interés fijas o variables. El segundo caso corresponde a las transacciones donde el tipo de interés se acuerda sobre la base de tasas de interés de los mercados interbancarios o de índices referenciales previamente acordados por las partes, más un *spread*, o cantidad adicional. En ambos casos, con una tasa fija o variable, es necesario conocer el posible comportamiento de las tasas de interés para la moneda del contrato, lo cual es difundido y publicado por agencias especializadas.

El riesgo en los tipos de interés se expresa, por ejemplo, en el peligro de tener depósitos a interés fijo y conceder préstamos a interés variable. Si las tasas de referencia que sirven de base a los intereses variables disminuyen, disminuirán los márgenes de rendimiento esperados.

Riesgo de mercado por variación de los tipos de cambio

Se presenta como consecuencia de las fluctuaciones de las cotizaciones de las monedas en los mercados de divisas. El peligro reside, por ejemplo, en obtener préstamos en una divisa y conceder préstamos en otra, o tener cobros en una divisa y los pagos en otra. Cambios no deseados en los tipos de cambios afectarían el rendimiento esperado.

Como resultado de la oferta y la demanda de los diferentes tipos de monedas en los mercados internacionales y de las variaciones de las paridades del poder adquisitivo de estas –entre otros factores–, se producen descalces de moneda,

que son modificaciones entre las cantidades que se consideran equivalentes entre unas y otras monedas, de tal forma que en las operaciones en que se involucran diferentes divisas, deberán considerarse estas contingencias para evitar afectaciones importantes.

El conocimiento de los pronósticos a corto y mediano plazo del comportamiento de los tipos de cambio entre las monedas fundamentales permitirá disminuir el riesgo en las transacciones, además, existen instrumentos financieros de coberturas de riesgos, como son los futuros, las opciones, los *forwards*, *swaps*, etc. Estos mecanismos financieros pueden ser utilizados también para cubrirse ante otros tipos de riesgos, como por ejemplo, el de interés.

Es el **riesgo de inflación** el que corresponde al poder adquisitivo de los flujos de caja futuros. Este nos indica que lo relevante son las tasas de interés reales, esta tasa define el poder adquisitivo real de los depósitos. Eso significa que, cuando hay inflación la ganancia real de los depósitos es la tasa de interés menos la de la inflación, es decir, que cuando se reciba cada uno de los flujos de caja, su capacidad adquisitiva ya no será la misma que si la hubiésemos recibido actualmente.

Los riesgos de mercado, de crédito, de liquidez, operacional y legal, suelen ser más pronunciados en las regiones en vía de desarrollo que en los países desarrollados, debido a su inferior desarrollo económico, financiero e institucional. El riesgo de crédito suele ser más acusado como consecuencia de la falta de contrapartes bien calificadas. Los riesgos de mercado y de liquidez podrían verse agravados por la inadecuación de recursos humanos o por el mal funcionamiento de los sistemas manuales, mecánicos o electrónicos de procesamiento de pagos. Por último el riesgo legal también puede estar presente en el entorno (por ejemplo, ante la incapacidad de ejecutar los activos de garantía). (Departamento Monetario y Económico, 2007)

Dado todos los riesgos a los que se exponen los bancos, los mismos se tienen que proteger; y lo hacen a través de la **Gerencia del Riesgo**, que no es más que

el proceso de medir, determinar y desarrollar estrategias para manejar el riesgo. Las estrategias empleadas incluyen generalmente la transferencia del riesgo, las formas de evitarlo y la reducción del efecto negativo que pueda provocar el mismo. La gerencia de riesgo tradicional se centra en los riesgos que provienen de causas fiscales o legales. Además, también se centra en los riesgos que puedan ser manejados utilizando instrumentos de negociación.

La Gestión de riesgo es la aplicación de un sistema de políticas, procedimientos y prácticas de gestión para analizar, valorar y evaluar los riesgos. Es parte del proceso social complejo que conduce al planeamiento y aplicación de políticas, estrategias, instrumentos y medidas orientadas a impedir, reducir, prever y controlar los efectos adversos de fenómenos peligrosos sobre la población, los bienes y servicios y el ambiente. Acciones integradas a la reducción de riesgos a través de actividades de prevención, mitigación, preparación, atención de emergencias y recuperación post impacto.

Según (Borrás A. F., 2013) el proceso de gestión puede considerarse como un ciclo de actividades que se renueva constantemente. Al cancelar un crédito, los fondos liberados quedan disponibles para atender nuevas solicitudes. Según el autor, aunque las operaciones de riesgo crediticio comienzan en el instante de su formalización, su gestión empieza cuando el cliente presenta la solicitud y terminan con la cancelación de dichas operaciones.

El proceso de gestión cuenta con las siguientes etapas; la solicitud, el análisis del riesgo crediticio, aprobación de términos o denegación de la solicitud, formalización, seguimiento y recuperación y finalmente la cancelación.

En el proceso de análisis para la concesión de financiamiento, la recepción y admisión de la información del cliente es un paso de vital importancia ya que permite conocer con quién se está tratando, por lo que se busca la obtención de una información actual, suficiente y fiable que permita lograr un conocimiento más profundo del cliente y de la operación, reduciendo así la incertidumbre en la toma de decisiones.

En (Borrás A. F., 2013) se explican las fuentes fundamentales de obtención de información de los clientes, las cuales se clasifican en; información interna del banco relativa al cliente; información externa e información facilitada por el cliente.

1.4: Rol de la banca en la actualización del modelo económico cubano.

A partir de toda la teoría antes mencionada, en el presente epígrafe se hará un acercamiento al papel que está jugando la banca cubana en la actualización del modelo económico.

En la (Resolución Económica del V Congreso del PCC) se expone *“El despliegue y la profundización de la reforma del sistema bancario-financiero deberán propiciar la movilización eficiente de los recursos monetarios internos y la búsqueda de financiamientos externos a corto, mediano y largo plazo que complementen el esfuerzo nacional, canalizando aquellos temporalmente inmovilizados hacia los usos donde produzcan un mayor rendimiento y contribuyan a un mejor funcionamiento de la economía, todo lo cual deberá acometerse con creatividad, combinando las prácticas y tendencias en los mercados internacionales de capitales, con nuestros intereses estratégicos de mantener el control del país sobre su economía”*. De esta forma se destaca la necesidad que tiene el país de la participación activa en la construcción del desarrollo económico de Cuba.

En 1994 el sistema financiero cubano estaba integrado por el Banco Nacional de Cuba, el cual ejercía función de Banco Central y de Banco Comercial; el Banco Popular de Ahorro que prestaba servicios fundamentalmente a personas naturales como caja de ahorro, el Banco Financiero Internacional S.A. que estaba dirigido a regular operaciones financieras internacionales, el Banco Internacional de Comercio S.A, y oficinas de representación en dos bancos extranjeros: el ING Bank N.V. y el Netherlands Bank N.V. Esta estructura respondía a un esquema de funcionamiento de la economía sobre la base de asignaciones materiales y con un rol minimizado del dinero en la economía.

En 1995 se traza una estrategia funcional a las transformaciones económicas para la gestión de la crisis por la que pasaba el país, orientada a mantener el equilibrio

macroeconómico, perfeccionar el sistema productivo y de gestión existente, así como conformar un esquema de desarrollo que respondiese a las necesidades y características de la nación (Doris, 2006); además se diseña e implementa un sistema bancario y financiero encaminado a garantizar el buen funcionamiento de las relaciones comerciales y financieras.

A partir de este año comienza un proceso de modernización y automatización del sistema bancario nacional. Al amparo de los Decretos Leyes de 1997 Nos. 172 se crea el Banco Central de Cuba y el 173 que permitía la reestructuración de los bancos e instituciones no bancarias, proyectos en los que se venía trabajando desde años anteriores. De esta manera, el sistema financiero cubano quedó conformado como un sistema de dos pisos.

Actualmente está estructurado de la siguiente manera: el Banco Central de Cuba (BCC) a la cabeza y luego se divide en nueve Bancos Comerciales, 15 Instituciones Financieras No Bancarias (IFNB), once Oficinas de Representación de Bancos Extranjeros en Cuba y 4 Oficinas de Instituciones Financieras No Bancarias. Los Bancos Comerciales son: el Banco Nacional de Cuba (BNC), Banco Popular de Ahorro (BPA), Banco Metropolitano (BM), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Banco Internacional de Comercio S.A. (BICSA), Banco Financiero Internacional (BFI), Banco de Inversiones (BDI), Banco Exterior de Cuba (BEC) y el Banco Industrial de Venezuela-Cuba S.A. Las IFNB son: la Compañía Fiduciaria S.A., RAFIN S.A., FIMEL S.A., FINATUR S.A., FINCIMEX S.A., Grupo Nueva Banca S.A., CADECA S.A., Corporación Financiera Habana, Gilmar Projects S.A., Servicios de Pago de Red S.A. y FINEXIM S.A. (BCC, 2015)

Si bien todos los bancos comerciales poseen licencia universal para ejercer todas las funciones de la banca, en la práctica cada banco tiene su especialización por tipo de operaciones: BFI, BICSA, BEC, BNC y BICV se especializan en las relaciones con el exterior, mientras que los bancos que realizan actividades propiamente dentro de la economía son BANDEC, BPA y BANMET, de este último grupo BANDEC se ha especializado en realizar operaciones con las empresas y con el sector agropecuario, BPA con las personas naturales, mientras que Banco

Metropolitano es heterogéneo por lo que opera tanto con las personas jurídicas como con naturales, aunque solo en la capital. El Banco de Inversiones más que servicios bancarios, se especializa en funciones relacionadas con asistencia técnica, aunque es el banco especializado en inversiones financieras. (Roselló, 2013) Esta segmentación de la banca de acuerdo a sus funciones responde en gran parte a como está dividida la economía; ya que de acuerdo a las características de la misma, existen diferentes formas de operación entre estos sectores de la economía.

Actualmente Cuba se encuentra en momento histórico muy importante para la economía del país, en el cual se está dando un proceso de reajustes y cambios favorables para el desarrollo de la productividad y del marco económico en general. En este proceso, la banca está jugando un papel muy importante ya que según (León & Pons, 2014) paulatinamente ha ido elevando los niveles de intermediación financiera, llevándose a cabo préstamos tanto en CUC como en CUP, donde predomina el corto plazo.

“La sostenibilidad del socialismo está asociada al desarrollo y requiere ritmos y estructuras de crecimiento de la economía que aseguren la prosperidad”. (VII Congreso PCC, 2016) Para ello se tiene que dinamizar la economía a través de la estimulación de la producción nacional. Esto implica que se desarrolle la tecnología, la infraestructura del país y los medios de producción mediante las inversiones. En los lineamientos del (VI Congreso PCC, 2010) se plantea la importancia del crédito bancario para la realización de este proceso; exponiendo que las inversiones deberán realizarse con créditos externos² y con capital propio.

Además en la Conceptualización del Modelo Económico y Socialista Cubano de Desarrollo Social, se expone la necesidad que tienen las empresas estatales de una modernización funcional y tecnológica mediante la introducción de la innovación. La mejor forma para obtener el financiamiento para este proceso es una mezcla de fuentes, donde el crédito bancario juegue un papel fundamental.

² Se refiere a los Bancos Comerciales.

En cuanto a las empresas estatales, se está trabajando en una autonomía de gestión debida con elevada responsabilidad de sus directivos y trabajadores a la hora de tomar decisiones para garantizar un funcionamiento eficiente de las empresas. Por otro lado, se está potenciando un papel activo del sistema empresarial cubano en la elaboración de propuestas sobre los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, incluidas las inversiones.

Se plantea también, que la adopción de decisiones centralizadas se conjugue con la descentralización de facultades para la gestión. Un ejemplo de esto es el proceso de gradual descentralización a todos los niveles que se está llevando a cabo a la hora de invertir. Sólo son aprobadas por el MEP aquellas inversiones superiores a 15 millones de pesos, por las OSDE hasta 15 millones, por los CAP hasta 5 millones y por los directivos de las empresas para maquinarias y equipos que garanticen la actividad fundamental. (Resumen de Curso de Inversiones, 2015)

Según (Ministerio de Justicia, 2014), el cual publicó en la Gaceta Oficial, las empresas mixtas, los inversionistas nacionales y extranjeros, pueden abrir cuentas en cualquier banco del Sistema Bancario Nacional, a través de las cuales efectuarán la operaciones de cobros y pagos.

Por otro lado existen desequilibrios entre la disponibilidad y las necesidades de divisas. Para ello en la Conceptualización del Modelo Económico Cubano, se plantea la necesidad de un mecanismo ágil y menos administrativo que el actual que permita a las entidades comprar MLC³ en los bancos comerciales, con el fin de ejecutar sus pagos en el exterior para importaciones de insumos y equipamiento.

En esta nueva etapa de la economía cubana, se está buscando un sistema bancario y financiero fortalecido, que cuente con instituciones eficientes, eficaces y competitivas; las cuales respondan a las necesidades de la economía y de las personas que la componen (jurídicas y naturales); que financien aquellos sectores

³ Moneda Librementemente Convertible

que potencien el crecimiento a través de los diferentes servicios y productos bancarios.

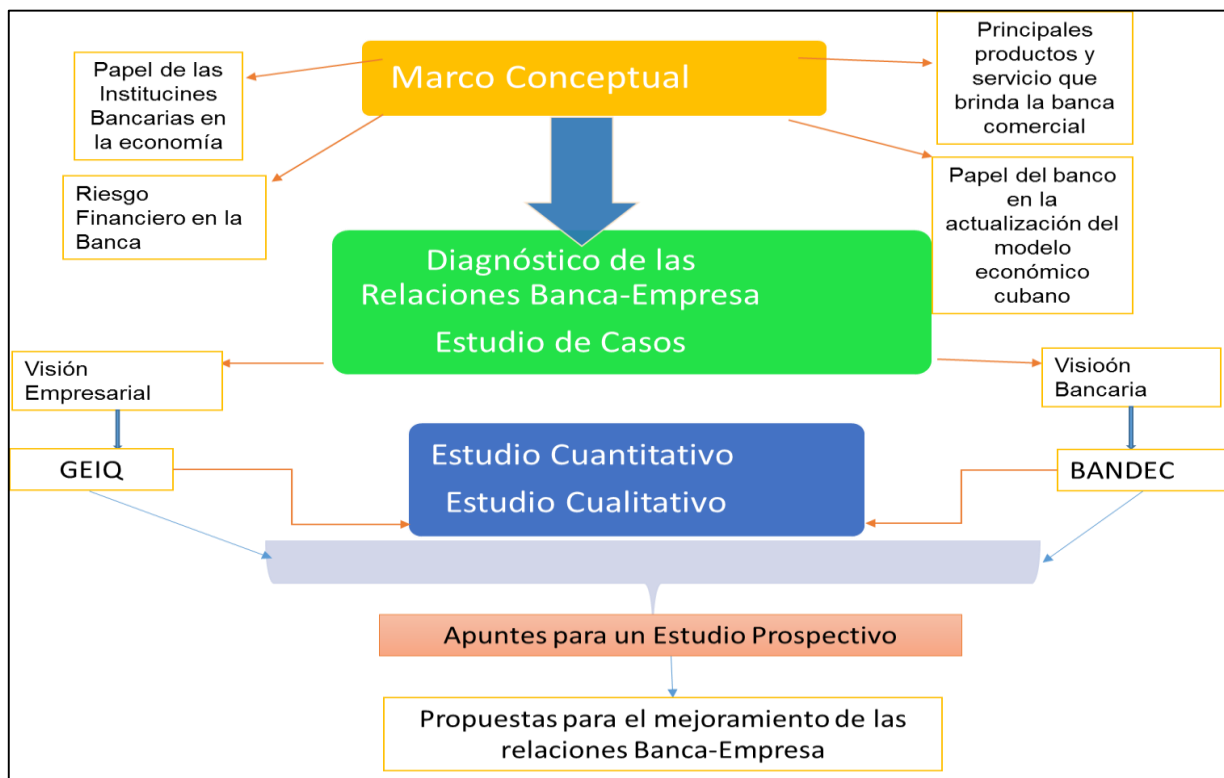
Capítulo 2: La relación banca-empresa en Cuba. Lecciones para la banca desde la perspectiva del cliente. Caso de estudio del Grupo Empresarial de la Industria Química.

En este capítulo se realizará un diagnóstico de la relaciones banca-empresa, tomando como estudio de caso el Grupo Empresarial de la Industria Química.

2.1: Metodología de la Investigación

La figura No.1 sistematiza la metodología utilizada en esta investigación. Primeramente se elaboró un marco teórico donde se hace un análisis del papel del banco en la economía y luego se estudiaron los factores que pueden estar influyendo en las relaciones banca-empresa, como son la gestión del riesgo bancario para con las empresas; los productos y servicios que prestan los bancos a las empresas y el papel del banco en la actualización del modelo económico cubano.

Figura No1: Metodología de la Investigación.



Fuente: Elaboración Propia

En segundo lugar se realizó un diagnóstico mediante el método de estudio de casos: en el Grupo Empresarial de la Industria Química, donde se analizaron todas las empresas estatales que lo componen y en el Banco de Crédito y Comercio.

El análisis cuantitativo y cualitativo en ambas instituciones incluyó el estudio de documentos, de estados financieros (ver anexo 1), realización de entrevistas a directivos de las entidades estudiadas y cuestionarios en las empresas que componen al grupo (ver anexo 2) y a las distintas sucursales de BANDEC (ver anexo 3); entrevistas a expertos (ver anexo 4) y un la utilización de técnicas del análisis prospectivo, para determinar y validar los factores que limitan las relaciones entre el banco y las empresas estatales.

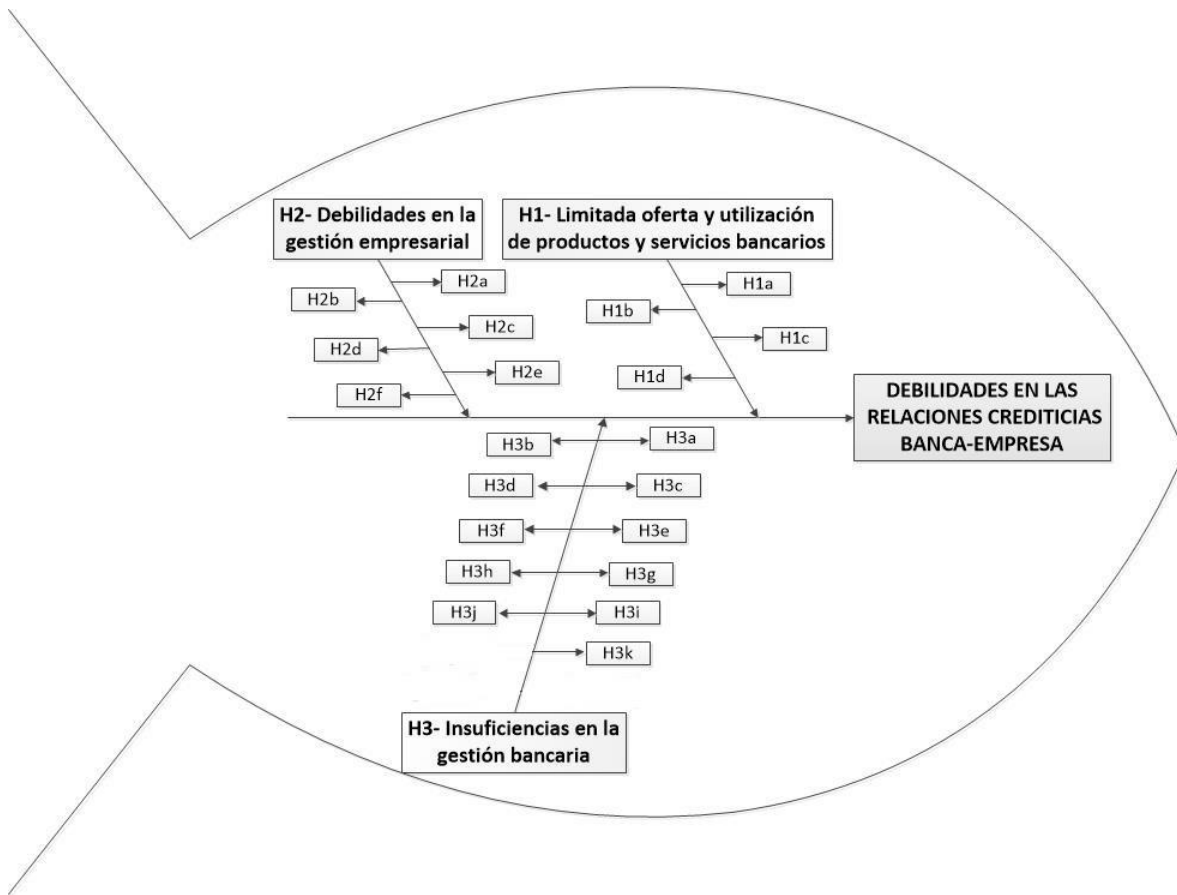
Además se realizó una triangulación de fuentes⁴, método utilizado frecuentemente en investigaciones de este tipo. En general, se utilizan las siguientes acciones de investigación:

- Análisis de los estados financieros de 9 empresas estatales del Grupo Empresarial de la Industria Química.
- Análisis de los estados financieros del Banco de Crédito y Comercio.
- Cuestionarios mediante encuestas a directivos empresariales de GEIQ.
- Cuestionarios mediante entrevistas a funcionarios de BANDEC.
- Cuestionarios mediante entrevistas a 14 expertos bancarios y académicos.
- Aplicación de las técnicas de estudios prospectivos mediante el programa MICMAC.

Se puede observar en la figura No.2 un diagrama de Ishikawa que muestra las hipótesis de la investigación y sus subhipótesis.

⁴ Corroborar una misma hipótesis con dos o más fuentes diferentes. La hipótesis es corroborada cuando las distintas fuentes apuntan al mismo resultado.

Figura No.2: Hipótesis de la Investigación.



Fuente: Elaboración Propia

La hipótesis central del trabajo se abrió en tres hipótesis principales, las cuales definieron la ruta crítica de la investigación.

Hipótesis de la Investigación

H1 Limitada oferta y utilización de los productos y servicios bancarios.

H1a Las empresas estatales cubanas limitan sus relaciones con los bancos solamente a las operaciones de pago, los depósitos a la vista, los préstamos para capital de trabajo y las líneas de crédito no revolventes.

H1b En las relaciones banca-empresa se utilizan poco los servicios de asesoría económico-financiera, el factoraje, el confirming, el fideicomiso, el arrendamiento financiero.

H1c La utilización del financiamiento bancario tiene una frecuencia baja.

H1d Los destinos del financiamiento bancario están vinculados en su mayoría a la actividad operativa (corto plazo) y menos al financiamiento de inversiones (largo plazo).

H2 Existen restricciones empresariales para el desarrollo de las relaciones crediticias con los bancos comerciales

H2a Las empresas estatales cubanas poseen una insuficiente cultura financiera.

H2b Existe una limitada descentralización de las decisiones financieras a nivel de empresa.

H2c Percepción empresarial generalizada que el crédito bancario es una fuente de financiamiento cara y entraña mayor control sobre la actividad de la empresa.

H2d Limitaciones para trabajar con varios bancos a la vez.

H2e La mayoría de las empresas estatales cubanas no hacen uso del financiamiento bancario.

H2f El nivel de endeudamiento total de las empresas estatales cubanas es relativamente bajo y predominan las deudas a corto plazo.

H2g El nivel de endeudamiento bancario de las empresas estatales cubanas es relativamente bajo y predominan las deudas a corto plazo.

H2h En las empresas estatales cubanas el financiamiento con proveedores es mayor que el financiamiento bancario.

H2i Insuficiente capacitación de los empresarios en temas bancarios y de gestión financiera.

H3 Existen restricciones bancarias para el desarrollo de las relaciones crediticias con los bancos comerciales (1,2)

H3a Poco desarrollo de estudios de mercado e insuficiente segmentación del mercado.

H3b Débil gestión personalizada de los clientes y demoras en la respuesta a las solicitudes de financiamiento.

H3c Baja correspondencia de los productos y servicios bancarios con las necesidades financieras de los clientes empresas.

H3d Poca variedad y flexibilidad en las garantías que exigen los bancos.

H3e Insuficiente utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para la oferta de productos y servicios bancarios y la gestión con los clientes.

H3f El financiamiento crediticio al sector empresarial estatal tiene una baja proporción en la cartera de préstamos de los bancos.

H3g Es alta la proporción de la cartera de préstamos dirigida al financiamiento del sector no productivo, incluyendo al sector financiero y presupuestado.

H3h Existe desproporcionalidad en el financiamiento bancario a los diferentes sectores y territorios.

H3i Poca diversificación de la cartera de préstamos y servicios de los bancos comerciales.

H3j Baja capacitación del personal bancario.

H3k Insuficiencias en la gestión de los riesgos bancarios que imponen barreras a las relaciones banca-empresa.

Estas hipótesis fueron elegidas con el objetivo de aceptarlas o refutarlas para la realización del diagnóstico y poder así arribar a la situación actual en la que se encuentran las relaciones banca-empresa.

2.2: Análisis de las fuentes de financiamiento de las empresas del Grupo Empresarial de la Industria Química

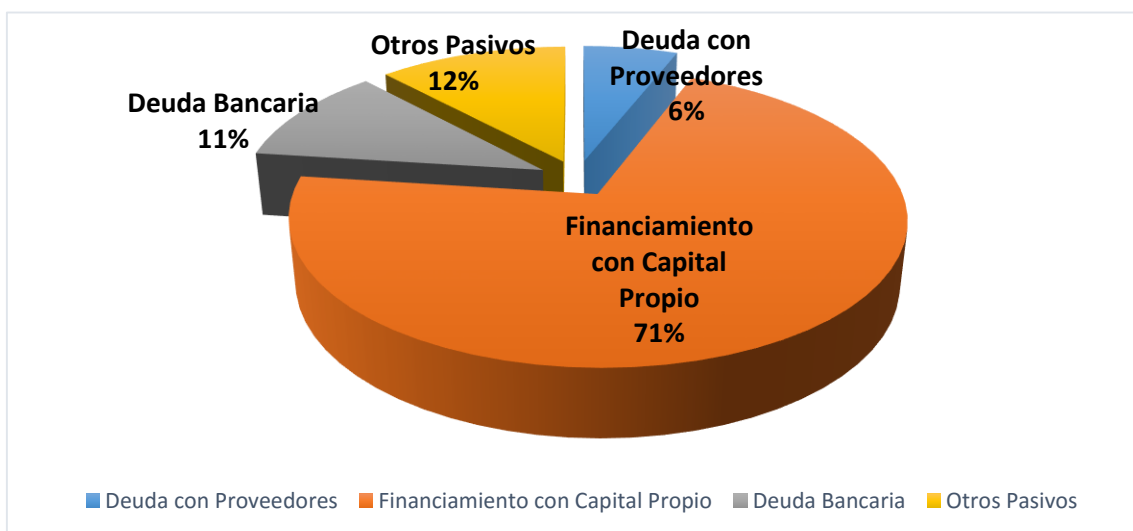
El Grupo Empresarial de la Industria Química, S.A se crea con el objetivo de unificar en una sola organización económica, los esquemas organizativos de las Industrias Químicas, del Papel y la Goma. Las empresas que lo componen son la Empresa Electroquímica de Sagua; la Empresa de Gases Industriales; Empresa

Química Revolución de Octubre; Empresa de la Goma, Empresa del Papel, Empresa Importadora y Exportadora de la Química, Empresa de Servicios Técnicos y Aseguramiento a la Industria Química y el Centro de Investigación de la Industria Química.

Este se dedica a la producción de productos químicos base para la industria. Los productos son el ácido clorhídrico y sulfúrico, la sosa cáustica y el cloro, el hipoclorito de sodio, todos los gases industriales y medicinales, el papel y el cartón en todas sus gamas, la producción de tejas infinitas para techos, el envase de reactivos para laboratorios, la producción de diferentes tipos de envases plásticos, otras gamas de productos importantes como los fertilizantes, los herbicidas, los insecticidas, el carburo de calcio, los tanques plásticos, el plomo para baterías y otros usos en la industria, la producción de neumáticos y el recape de los mismos, además de otros artículos técnicos de la goma, la producción de pinturas, esmaltes y barnices, productos de la química ligera, como champú para autos, lavavajillas, desincrustantes, desengrasantes, etc.

El gráfico No.1 las fuentes de financiamiento de las empresas estatales que componen el Grupo.

Gráfico No.1: Fuentes de financiamiento de GEIQ.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GEIQ.

Como puede apreciarse el 71% del total del financiamiento del Grupo se realiza principalmente con capital propio. Esta forma supone menor riesgo para las empresas pero a la vez es la fuente más cara y mientras más se financie con patrimonio va a obtener menos rendimientos. Esto se debe a que las empresas tienen que pagarle al dueño (el Estado Cubano) un rendimiento por la inversión, el cual siempre es mayor que los intereses bancarios, porque es el dueño el que mayor riesgo de pérdida corre, por lo que se espera y se exige un mayor rendimiento.

Por otro lado la deuda bancaria representa un 11% del total, cifra bastante baja en comparación con el financiamiento con capital propio, lo que valida la hipótesis de que el financiamiento bancario es bajo. Esta fuente de financiamiento es mucho más barata que el capital propio y genera más rendimientos para la empresa, además existe un ahorro fiscal por la deducción del endeudamiento en el impuesto sobre utilidades, por lo que se pagan menos impuestos mientras más se endeuda; aunque es más riesgosa que el financiamiento propio, ya que de no pagar, se corre el riesgo de ser demandado por el banco.

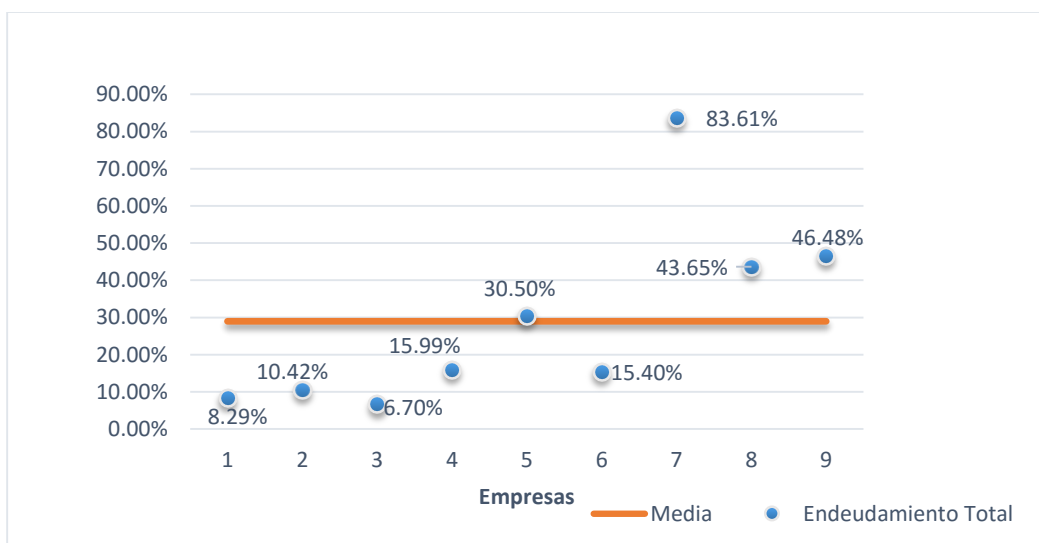
La deuda con proveedores representa el 6%, es la más barata de todas las fuentes, pero es también la más riesgosa, ya que de no pagar puede perder a los proveedores, afectando así la cadena de suministros para la producción y la rentabilidad de los mismos, llegando a nutrir la cadena de impagos de la economía.

A pesar de que las empresas hoy día por la poca autonomía que tienen las obligan a usar determinadas políticas de financiamiento, las que componen GEIQ no están administrando correctamente las fuentes de financiamiento, ya que no están arriesgando a la hora de obtenerlo, hacen muy poco uso de del financiamiento bancario y con proveedores, lo que disminuye el rendimiento de las empresas. Es importante que exista un equilibrio entre las fuentes de financiamiento, ya que si malo es endeudarse poco con el banco, también lo es estar muy endeudado con él porque como se vio anteriormente la deuda es más barata que el financiamiento con capital propio pero a su vez es más riesgosa. Además el financiamiento con

proveedores es bastante bajo. Siempre y cuando las empresas conozcan bien su capacidad de pago, deberían financiarse más con la fuente antes mencionada, ya que es la más barata y se obtiene mayor rendimiento.

Un análisis individual por empresas refleja la heterogeneidad en cuanto al endeudamiento total (Ver Gráfico No.2):

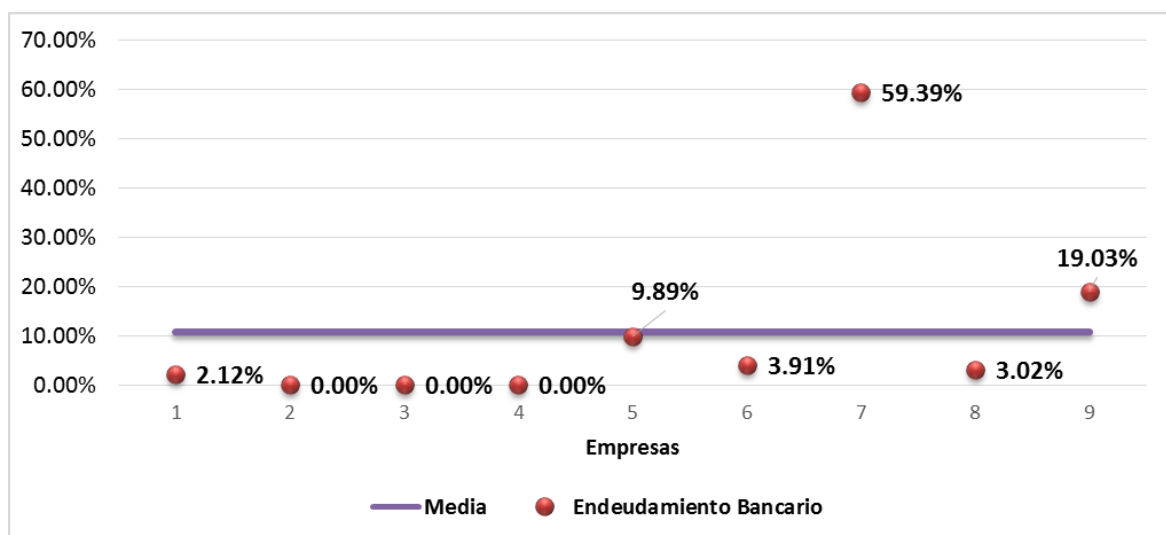
Gráfico No.2: Endeudamiento Total



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GEIQ.

La media del endeudamiento total es de un 29% y la mayoría de las empresas que componen al grupo se encuentran por debajo de la misma. Lo que demuestra una vez más, que el nivel general de endeudamiento de GEIQ es bajo y la tendencia es a financiarse con capital propio. Nótese que solo hay una empresa con un endeudamiento del 83.6%.

Gráfico No.3 Endeudamiento Bancario

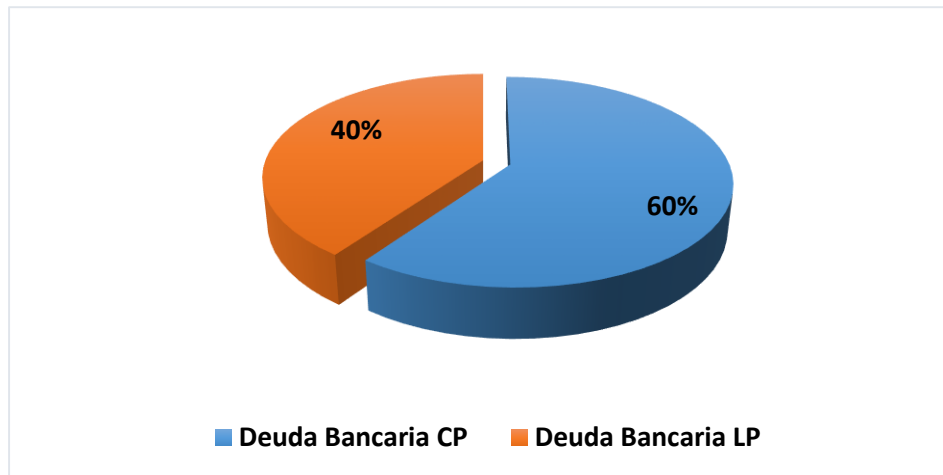


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GEIQ.

Asimismo el gráfico No.3 refleja que solo la empresa que tenía mayor endeudamiento total utiliza un financiamiento bancario elevado (del 60%), lo que contrasta con otras tres cuyo endeudamiento bancario es nulo. En términos agregados, lo anterior supone que casi el 50% de las empresas de GEIQ no recurren al financiamiento bancario. De igual forma, la media del endeudamiento excluyendo a aquella empresa con mayor por ciento, entonces solo ascendería a 4.75%. Es evidenciable que no se está aprovechando el financiamiento bancario, a pesar de que la mayoría de estas empresas son productoras y lo pueden utilizar para la realización de inversiones que mejoren el proceso productivo y para financiar su actividad operativa. Este análisis demuestra la desconexión entre el grupo empresarial y el sistema financiero.

De otro lado, la estructura temporal y la utilización de los fondos prestados para el grupo se presenta en el gráfico No.4. La estructura temporal del endeudamiento refleja el sesgo en la utilización de estos fondos. De esta forma, la concentración del financiamiento a largo plazo está reflejando una mayor disposición a utilizar esta fuente para inversiones y a corto plazo para capital de trabajo.

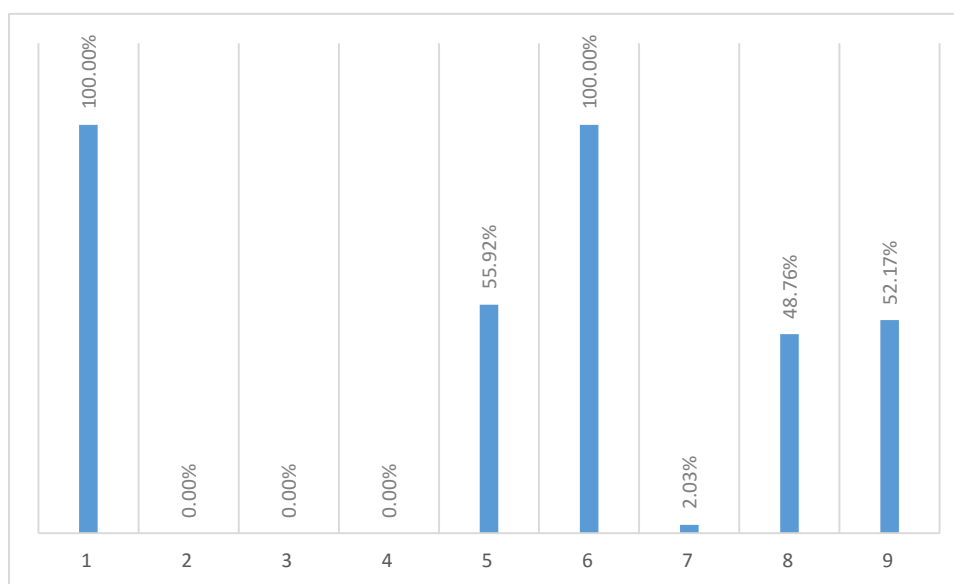
Gráfico: No.4 Calidad del endeudamiento bancario de las empresas que utilizan el crédito bancario.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GEIQ

Para este análisis se tomaron las empresas que si tienen financiamiento bancario. La generalidad del grupo es financiarse más a corto plazo (60%) para capital de trabajo que a largo plazo (40%) para inversiones. En el gráfico No.5 se puede contrastar cual es el comportamiento de las empresas de manera individual. Las que tienen 0% es que no presentan financiamiento bancario ninguno. Las que presentan endeudamiento bancario tienen más del 50% de su deuda en el corto plazo. Solo hay una en que casi la totalidad de su financiamiento bancario es a largo plazo que es la misma que presenta mayor endeudamiento con el banco.

Gráfico No.5: Calidad del endeudamiento bancario en GEIQ.

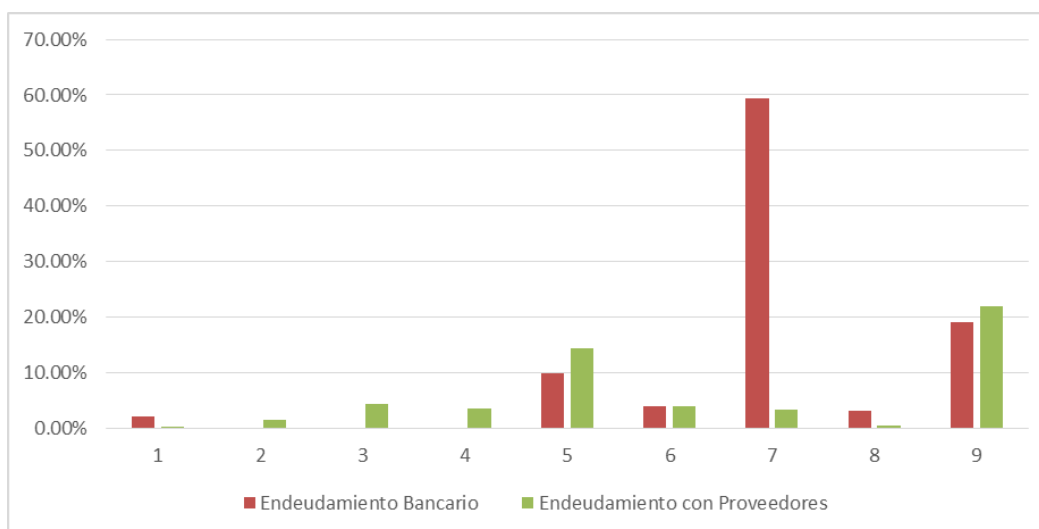


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GEIQ

Para que las empresas se desarrollen, crezcan y produzcan más deben invertir, y una forma de financiar estos procesos es a partir de los créditos bancarios. La mayoría de las empresas de GEIQ son productoras de insumos primarios que forman parte de cadenas productivas. De ellas dependen la producción de los productos de aseo, tanto personal como para el hogar, la producción de papel, de gomas, de gases, entre otras. De ahí la importancia de que estas empresas se desarrollen, para que la producción sea más eficaz y eficiente y no se genere un bache en los procesos productivos. Además de contribuir a lo planteado en el VII Congreso del Partido donde se señala que las empresas cubanas deben producir más en aras de sustituir importaciones para lograr un mayor desarrollo económico del país.

Por otro lado, al ver gráfico No.6 podemos validar la hipótesis de que las empresas prefieren financiarse más con proveedores que con el banco

Gráfico No.6: Relación entre el endeudamiento bancario y con proveedores.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GEIQ.

Como se comentó anteriormente todas las fuentes de financiamiento tienen aspectos positivos y negativos. Elegir cual es la mejor fuente depende de cada empresa, de conocer cuáles son las necesidades reales, cual es la capacidad de pago, que tipo de empresa es, entre otras. Si lo que se desea es realizar una inversión, siempre va a ser más rentable una mezcla de fuentes donde esté presente el financiamiento bancario, por ser más barato que las fuentes propias. Por otro lado las empresas cubanas, siempre y cuando tenga la posibilidad y la capacidad de pago, deberían utilizar a los proveedores para financiar su capital de trabajo, ya que va a ser más barato y rentable, pero sin correr el riesgo de no pagar, ya que podría generarse pérdida de suministros.

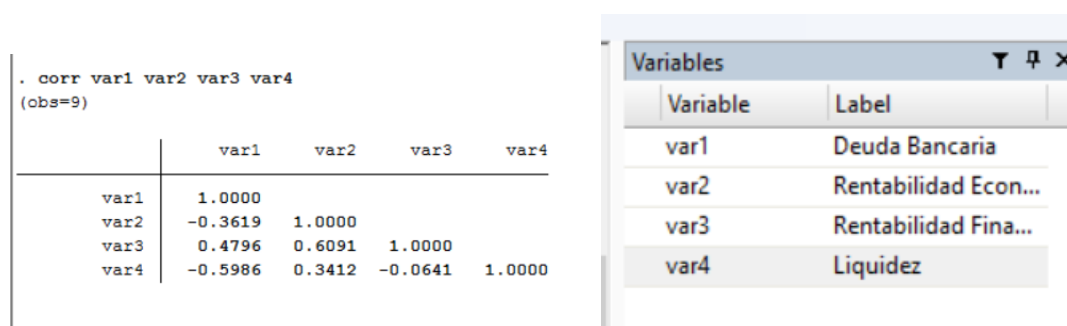
A pesar de las limitaciones que impone el estudio de solo 9 empresas, un análisis de correlación⁵ entre el nivel de endeudamiento bancario e indicadores de rentabilidad y eficiencia empresarial muestra los siguientes resultados. Como se aprecia en la figura No.3, todos los coeficientes son inferiores a 0.5, lo que indica una débil relación entre ellos. No obstante, pueden extraerse algunas señales: hay valores negativos, lo que indica una relación inversa entre las variables; y además

⁵ Este análisis se realizó con 9 empresas del grupo, y en el año 2015. Es un análisis incompleto y multifactorial

hay correlaciones más fuertes que otras, lo que podría reflejar mayor relación con esos indicadores específicos.

Es cierto que con la información existente no se puede hacer un correcto análisis de correlación; por un lado sobre la influencia del endeudamiento sobre la eficiencia influyen múltiples factores; por otro, la muestra de empresas es muy pequeña. Sin embargo, mostrar el hecho de que el nivel de endeudamiento de las empresas estudiadas no influye en el nivel de las razones de eficiencia (ver anexo 4), ofrece una señal de alerta sobre la necesidad de analizar con mayor fiabilidad el impacto del crédito sobre los resultados de las empresas; por lo que se recomienda para trabajos posteriores realizar un estudio más a fondo sobre la correlación entre indicadores de endeudamiento y eficiencia, que pueda dar un resultado más esclarecedor.

Figura No.3 Análisis de Correlación entre Deuda Bancaria e Indicadores de Eficiencia



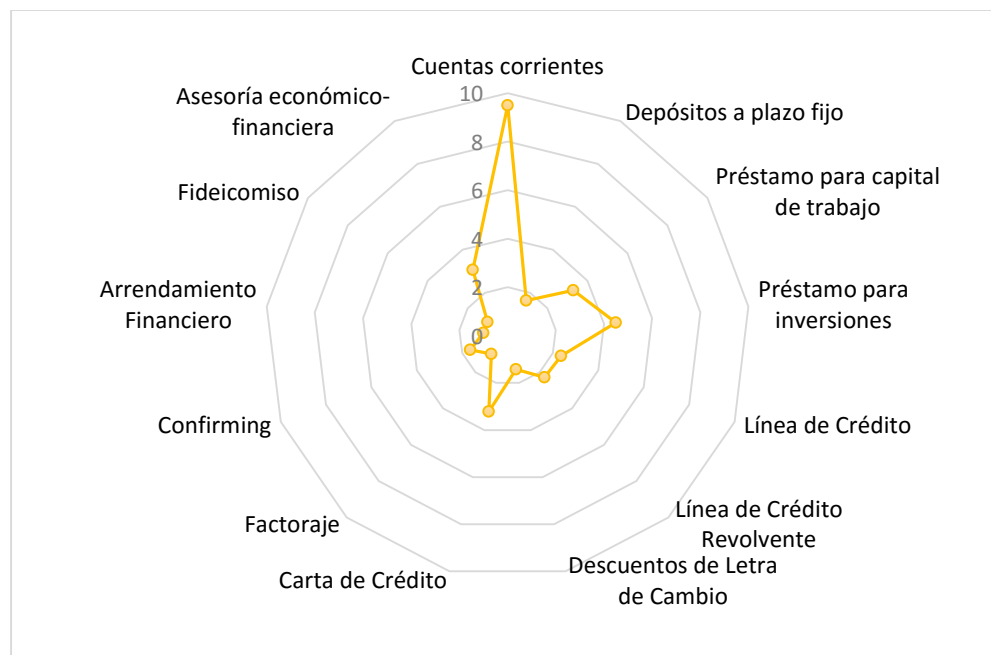
Fuente: Elaboración propia

2.3: Análisis de las relaciones de las empresas del Grupo Empresarial de la Industria Química con los bancos.

Para el análisis de estas relaciones se llevaron a cabo una serie de cuestionarios a directivos de GEIQ. A continuación se mostraran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, con el objetivo de ver cuál es su punto de vista en cuanto a las relaciones crediticias existentes entre sus empresas y los bancos con los que operan.

En este sentido el gráfico 7 evidencia cuál es el nivel de utilización de productos y servicios bancarios por las empresas de GEIQ. Las mismas no tienden a utilizar todos los productos y servicios que brindan los bancos. Utilizan las cuentas corrientes y en mucha menor medida utilizan algo de préstamos y créditos. Los demás productos y servicios se utilizan muy poco.

Gráfico No.7: Presencia de productos y servicios bancarios en GEIQ.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Encuestas

Del análisis anterior pueden extraerse algunas reflexiones. En primer lugar, si bien el factoring puede apoyar la gestión de cobro de las empresas abaratando los costos que asumen las organizaciones para administrar las cobranzas; y el confirming es un mecanismo para la gestión de pagos por el banco que permitirían lograr mejores condiciones de pago a proveedores; son servicios que prácticamente no se utilizan. En situación similar se encuentra el arrendamiento financiero que como alternativa al crédito bancario, permitiría a la industria adquirir nueva tecnología

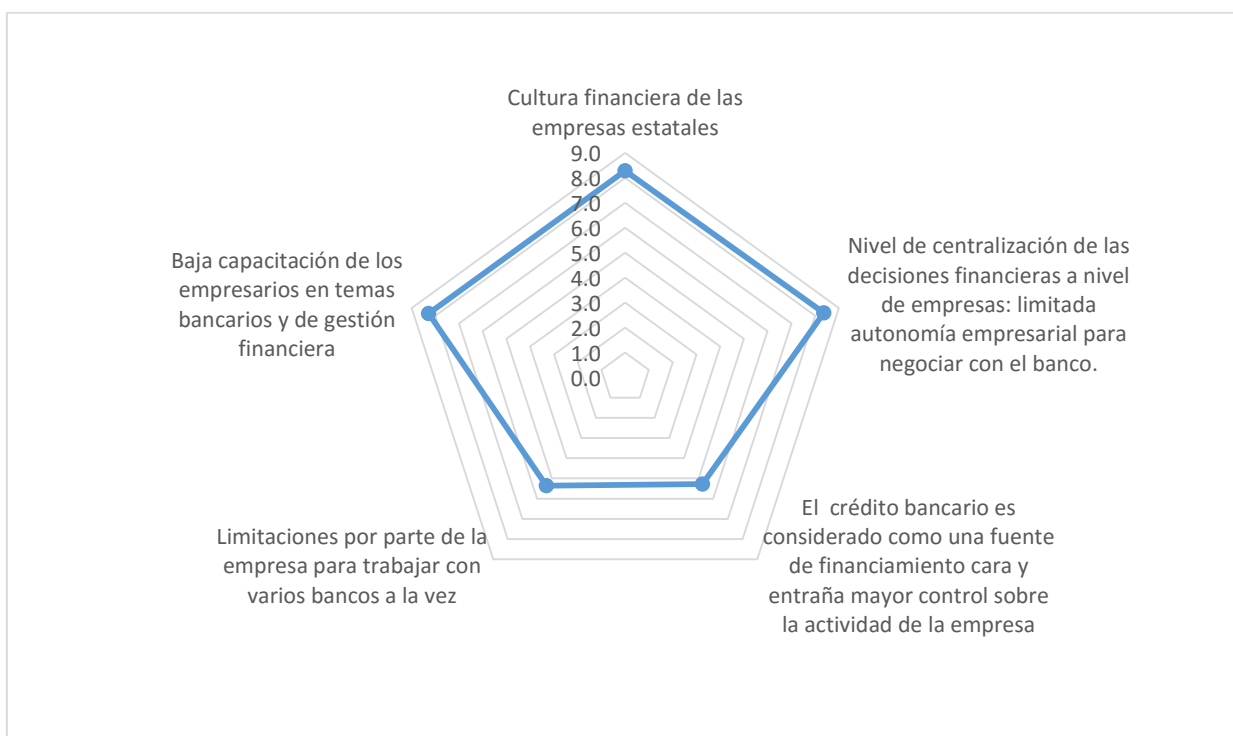
Según las encuestas la frecuencia con que las empresas utilizan el financiamiento bancario es entre media y baja para inversiones y capital de trabajo. Entre las principales limitaciones que plantearon los encuestados se encuentra que las

exigencias para los créditos son muy altas, la complejidad en la elaboración de expedientes; limitaciones a la hora de dar a conocer los productos y servicios que brinda el banco y trabas en los que se utilizan, así como muchos trámites burocráticos.

Por otro lado se tienen insatisfacciones con los procedimientos bancarios para el otorgamiento de financiamiento crediticio, además que no se considera la trayectoria del cliente, no se da flexibilidad en las modificaciones en las fichas de inversiones y los plazos de pagos son muy cortos. También existe poca capacitación y cultura crediticia, los documentos que se solicitan para la gestión son muchos y en varios casos innecesarios.

Dentro de las sugerencias para el fortalecimiento están: ampliar la gama de servicios que brinda el banco; capacitar y orientar a los clientes; disminuir la cantidad de documentos solicitados. Al realizar una serie de entrevistas a expertos del Banco de Crédito y Comercio (nueve en total) y a académicos (cinco en total) (ver anexo No.3) se pudo cuantificar en qué medida determinadas barreras están limitando el desarrollo de las relaciones banca-empresa (ver Gráfico No.8).

Gráfico No.8: Barreras que limitan el desarrollo de las relaciones banca-empresa.



Fuente: Elaboración Propia a partir de entrevista a expertos

Según el criterio de los expertos el nivel de centralización de las decisiones financieras a nivel de empresas está limitando la adquisición de financiamiento. Esto se debe en gran medida a que muchas empresas se han convertido en UEB⁶, con lo cual se han perdido facultades y autonomía, lo que en muchas ocasiones dificulta las decisiones de solicitud de crédito bancario y limita el desarrollo de los procesos productivos.

La baja capacitación de los empresarios en temas bancarios y de gestión financiera está incidiendo también negativamente en el desarrollo de estas relaciones. En muchas ocasiones no se logra la preparación requerida debido a la inestabilidad de directivos economistas y financistas.

No se puede dejar de mencionar la baja cultura financiera de las empresas estatales. Muchas veces no se conocen los productos y servicios que brindan los

⁶ Unidad Empresarial Básica

bancos, así como su utilización, hecho que se evidenció anteriormente en el análisis realizado a la utilización de productos y servicios.

La mayoría de las empresas consideran al crédito bancario como una fuente de financiamiento cara. Ya se ha demostrado anteriormente que no es la fuente de financiamiento más cara y que su utilización deviene en más ventajas que limitaciones para las empresas. Expertos aseguran que la tasa de interés de los bancos cubanos es relativamente baja con respecto a otros países con similares características en la gestión bancaria. Que exista esta creencia pone de manifiesto una vez más la baja cultura financiera de las entidades estatales.

En cuanto a las limitaciones que tienen las empresas estatales cubanas para trabajar con varios bancos, se puede decir que con las operaciones de CUP está estipulado que las mismas operen solo con un banco. Se considera que operar con un solo banco en muchas ocasiones es lo más recomendable, ya que a lo largo del tiempo se van estrechando las relaciones banca-cliente; pero por otro lado cuando esto no funciona es muy difícil acceder a la posibilidad de cambiar de entidad financiera, hacia una que pueda respaldar de mejor forma las necesidades de la empresa como cliente.

A partir del diagnóstico realizado en este capítulo pueden extraerse las siguientes conclusiones parciales:

Luego de realizar un análisis tanto cualitativo como cuantitativo en el grupo GEIQ se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. Existe una mala gestión de las fuentes de financiamiento por parte de las empresas. En el grupo el endeudamiento total no es alto (29%), utilizando el capital propio como la mayor fuente de financiamiento, la cual a su vez es la más cara, por lo que se obtienen menores rendimientos.
2. La frecuencia del financiamiento bancario con respecto al total de fuentes es muy baja y aproximadamente el 50% de las empresas no utilizan el crédito bancario, por lo que están dejando de aprovechar las ventajas que trae consigo esta fuente de financiamiento.

3. La mayoría de los préstamos bancarios utilizados son para capital de trabajo, y muy pocos para inversiones.
4. Presentan un bajo financiamiento con proveedores, desaprovechando las posibilidades que ofrece esta fuente.
5. El nivel de endeudamiento de las empresas del grupo no influye en los indicadores de eficiencia.
6. Las empresas hacen un uso limitado de los productos y servicios bancarios. Las relaciones con el banco se concentran fundamentalmente en el uso de cuentas corrientes.
7. El proceso de adquisición del crédito se ve enlentecido por la cantidad de documentos a presentar por parte de las empresas y demasiados trámites burocráticos por parte de los bancos.
8. Existe poca cultura financiera en las empresas del grupo, la cual se ve evidenciada con el poco conocimiento de los productos y servicios bancarios; además la mayoría de las empresas consideran el crédito bancario como una fuente de financiamiento cara.
9. Las empresas estatales solo pueden realizar sus operaciones con CUP en un banco comercial.
10. El nivel de centralización de las empresas estatales limita la obtención de financiamiento bancario; lo que dificulta el desarrollo de los procesos productivos.
11. Los directivos economistas y financistas de las empresas presentan una baja capacitación en temas bancarios y de gestión financiera, lo que incide negativamente en el desarrollo de las relaciones banca-empresa.

Capítulo 3: La relación banca-empresa en Cuba. Lecciones para la banca desde la perspectiva del sistema financiero. Caso de estudio del Banco de Crédito y Comercio.

En este capítulo se realiza un estudio de las relaciones banca-empresa desde la perspectiva del banco, tomando como caso de estudio al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).

3.1: Caracterización del banco de Crédito y Comercio

De acuerdo a lo establecido en el Decreto Ley No. 173 “Sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias”, el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), fue instituido 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.

El Banco de Crédito y Comercio es una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional, mediante servicios diversos o instrumentos financieros, que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo; apoyada en su red de sucursales (160 en total), la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos.

Posee 15 direcciones provinciales en todas las provincias; contando con al menos una sucursal en cada municipio del país, excepto en Ciudad de la Habana donde solamente tiene algunas sucursales especializadas. Además tiene una sucursal especial en la Isla de la Juventud. (Ver Anexo 5)

BANDEC se constituye como el banco líder en el país en el segmento de clientes empresariales contando con el 95% de los mismos, lo que abarca ministerios, empresas, sociedades mercantiles, unidades presupuestadas, cooperativas campesinas, unidades básicas de producción cooperativa y otros tipos de

asociaciones. En total posee más de 5 mil de clientes. Además de fortalecer durante estos años la captación de clientes particulares, expresado en un crecimiento estable. Aporta también el 38% de todos los ingresos bancarios. Es la única institución del sistema bancario cubano que cuenta con un equipo de peritos valuadores, siendo líderes en la prestación de servicios de avalúo.

En cuanto a la automatización, la institución se ha posicionado en el primer lugar del sector bancario. Cuenta con Virtual BANDEC, que es un sitio a donde pueden acceder las empresas y tener un monitoreo del estado de sus cuentas sin tener que acudir al banco.

Su objeto social está definido a partir de la realización de diversas actividades, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

1. Desarrollar mecanismos para la captación de fondos denominados en moneda nacional y divisas, a la vista y a término y otros servicios afines.
2. Abrir cuentas corrientes, presupuestarias, de ahorros y de otros depósitos tanto en moneda nacional como en divisas.
3. Constituir fondos de inversión y otros fondos.
4. Abrir cuentas bancarias y mantener depósitos por cuenta de bancos extranjeros y nacionales en moneda nacional y en divisas, actuando como agente corresponsal de ellos y prestando los servicios que correspondan a solicitud de los clientes.
5. Emitir, aceptar, avalar, endosar, descontar, comprar, vender y efectuar todas las operaciones posibles con letras de cambio y otros documentos negociables, librados o aceptados por personas naturales o jurídicas, siempre que sean efectos debidamente garantizados.
6. Obtener y conceder préstamos u otras modalidades de financiamiento a corto, mediano y largo plazo tanto en moneda nacional como en divisas, exigiendo las garantías cuando ello corresponda.
7. Abrir cuentas y mantener depósitos en bancos extranjeros en efectivo, valores u otros documentos negociables denominados en divisas.

8. Emitir y operar medios de pago, tales como cheques, tarjetas de crédito, de débito y cualesquiera otros con alcance nacional e internacional.
9. Requerir de las personas jurídicas y naturales que soliciten crédito u otro tipo de financiamiento del Banco sus estados financieros y toda la información que el banco precise.
10. Realizar operaciones de arrendamiento financiero a nivel nacional e internacional.

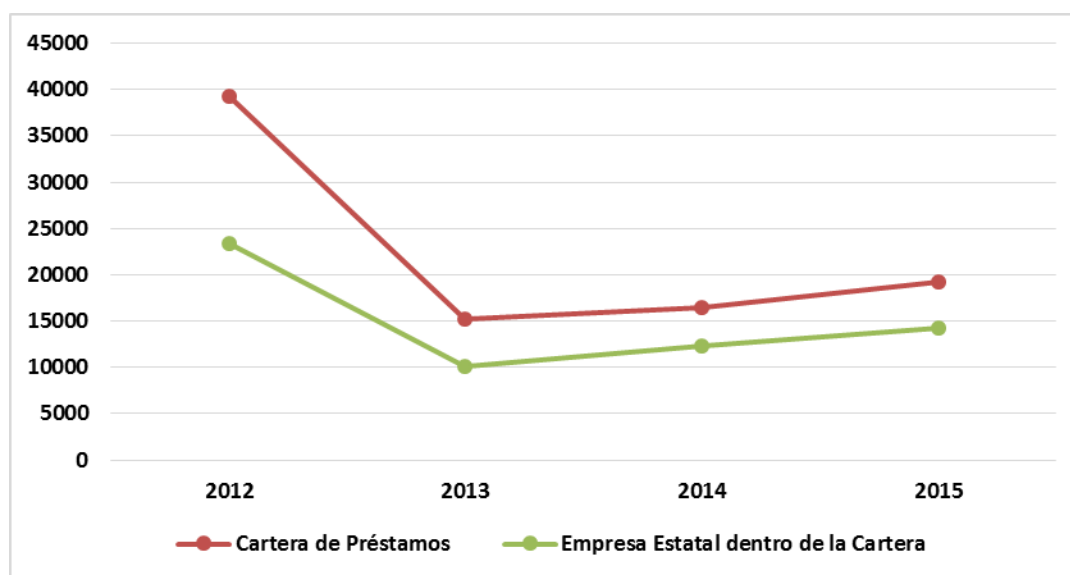
En El gráfico No. 9 muestra la evolución de la cartera de préstamos de BANDEC en el período del 2012 al 2015. Como puede apreciarse, en el 2013 se experimentó una disminución de la misma. Según directivos del Banco, esto se debió a que algunos organismos como son el Ministerio de la Industria Alimenticia y el Ministerio de la Industria Ligera, cambiaron sus estructuras empresariales. La mayoría de las empresas provinciales de esos ministerios las convirtieron en Unidades Empresariales de Base (UEB), por lo que dejaron de tener personalidad jurídica propia y por tanto carecen de cuentas corrientes, de ahí que sus necesidades de préstamos se otorgan a las empresas nacionales, las cuales radican en la capital y son clientes del Banco Metropolitano. Por todo lo antes mencionado el banco perdió clientes, pues ellas a su vez perdieron autonomía para financiarse directamente con el mismo, siendo este uno de los factores que limitan las relaciones banca-empresa.

A partir de 2014 comenzó a recuperarse poco a poco la cartera debido a los préstamos otorgados por los incrementos productivos en las empresas agropecuarias, sin embargo, no ha llegado a tener los mismos niveles del 2012. Es importante resaltar que en ese año, antes del redimensionamiento estructural del sector empresarial, la cartera de préstamos duplicaba la actual. Por supuesto, sobre esta disminución de la misma pueden haber incidido otros factores, pero la reestructuración empresarial y con ella la pérdida de autonomía de muchas UEB que antes eran empresas.

En la actualidad las relaciones crediticias se deciden a nivel de empresas y se pierde la influencia directa de la sucursal bancaria y de la UEB en el territorio. Es

indudable que las relaciones directas entre banco y organización empresarial es más efectiva cuando tienen cercanía y mayor conocimiento mutuo, lo que sucede cuando ambas radican en el mismo territorio.

Gráfico No.9: Cartera de préstamos total de BANDEC



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BANDEC

Se puede inferir también a partir del gráfico No.9, que el comportamiento de los créditos a las empresas estatales se mantiene estable dentro de la participación en la cartera de préstamos.

Los principales productos y servicios que componen la cartera de la entidad son los siguientes:

Tabla No.2: Principales Productos y Servicios de BANDEC

1. Cuentas Corrientes	2. Créditos a Personas Naturales
3. Cuentas de Ahorro	4. Créditos al Sector Agropecuario y Forestal
5. Depósitos a Plazo Fijo	6. Financiamientos a TCP y otras formas de gestión no estatal
7. Certificados de Depósitos	8. Cajeros Automáticos
9. Tarjeta Débito Red	10. Servicios a cobradores en el extranjero

	anclados a tarjetas
11.Servicios de Cobros y Pagos	12.Servicios Técnicos Ingenieriles Financieros y no Bancarios
13.Créditos a Empresas	14.Otros servicios bancarios a personas naturales

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BANDEC

A continuación se realizará un diagnóstico de las relaciones banca-empresa desde la perspectiva del banco. Tomando como caso de estudio al Banco de Crédito y Comercio. La investigación se apoyará en un análisis cuantitativo y cualitativo del BANDEC, a través de sus datos contables y la utilización de entrevistas y cuestionarios.

3.2: Diagnóstico del Banco de Crédito y Comercio

En este epígrafe se hace un diagnóstico de las relaciones banca-empresa en BANDEC. Para ello, primeramente se hizo un análisis de su cartera de préstamos. Se realizaron encuestas y entrevistas a directivos y trabajadores de la Oficina Central y de la red de sucursales, así como entrevistas a expertos en el tema.

3.2.1: Análisis de la Cartera de Préstamos del Banco de Crédito y Comercio.

El Banco de Crédito y Comercio se distingue por ser una institución bancaria con un alto desarrollo de las relaciones crediticias con los clientes empresas, sobre todo por la magnitud de su cartera de préstamos al sector empresarial. Como se puede observar en la Tabla No.3 la cartera de préstamos de la institución estudiada representa el 84% del total de sus activos, cifra considerablemente alta. Además, los créditos a empresas estatales representan el 62% del total de activos. Esto se debe en gran medida a que cuando se creó BANDEC, heredó toda la red de clientes del antiguo Banco Nacional, siendo actualmente el banco cabecera de la mayoría de las empresas de todo el país.

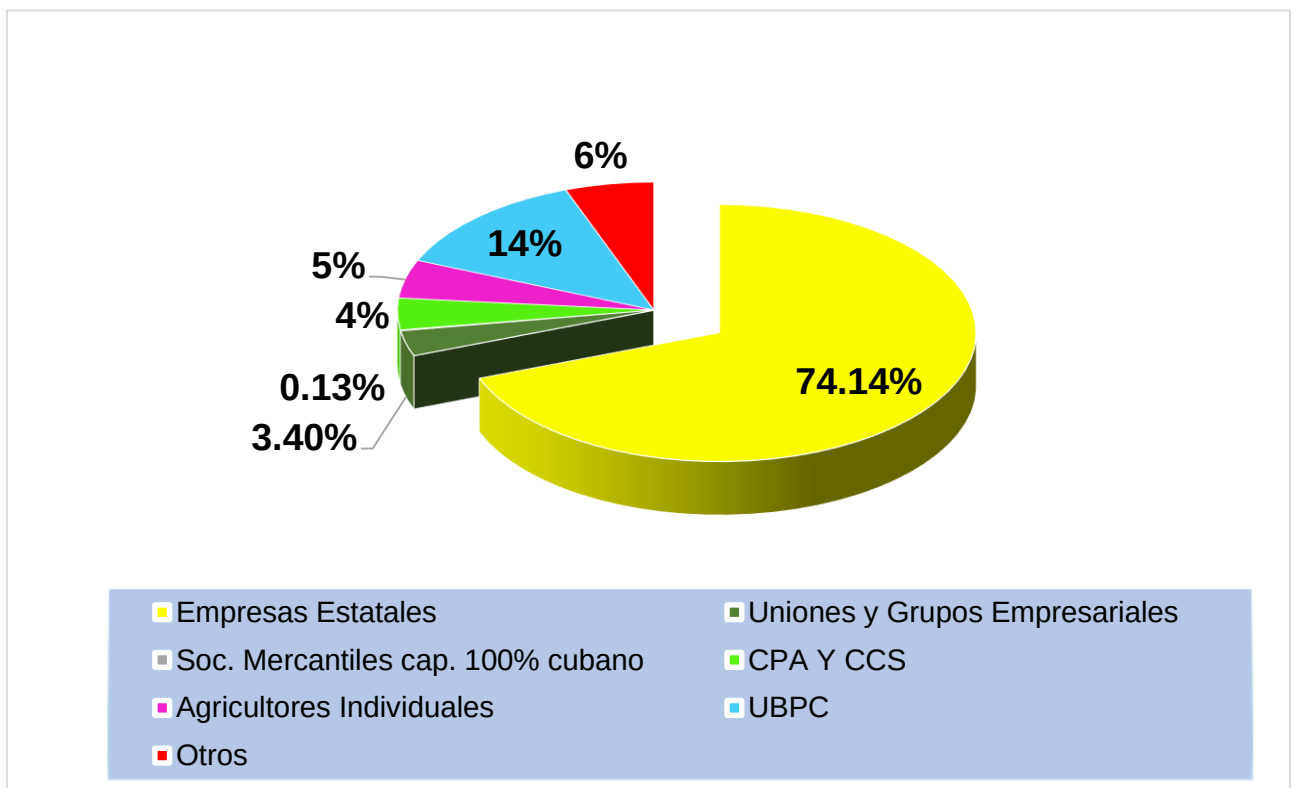
Tabla No.3: Cartera de Préstamos y Empresas Estatales dentro de los activos de BANDEC.

Año	2015
% que representa la cartera de préstamos del total de activos	84%
% que representan los créditos a las empresas estatales del total de activos	62%

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de BANDEC

Cuando se desagrega la cartera de préstamos del año 2015 (ver Gráfico No.10), las empresas estatales representan un 74% del total de la misma. No cabe duda de que es una cifra alta y que por lo tanto refuta la hipótesis de que las empresas estatales tienen una baja proporción dentro de la cartera de préstamos. No se puede dejar a un lado el hecho de que la entidad tiene a la mayoría de las empresas del país como clientes, lo que influye considerablemente en esa situación.

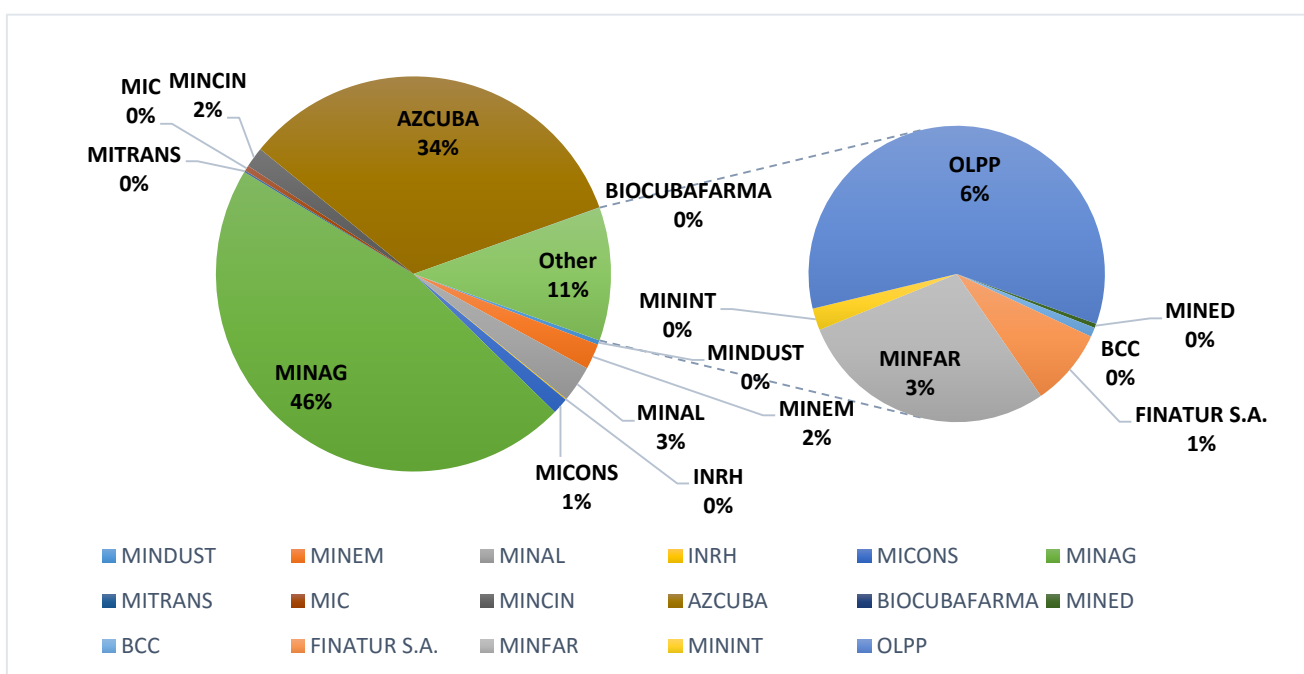
Gráfico No.10: Estructura de la cartera de préstamos de BANDEC.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BANDEC.

El análisis de la cartera de préstamos por organismos refleja que (ver Gráfico No.11) la mayoría de los préstamos son para el sector agropecuario y azucarero. Sin cuestionar la importancia del otorgamiento del crédito a dichos sectores, ya que por ejemplo AZCUBA es uno de los grupos de puntera del país, no solo en la producción de azúcar, sino en la producción y comercialización de sus derivados; el sector agropecuario también necesita de estos créditos, en el VII Congreso del PCC se debatió que “el ritmo de crecimiento de la producción agropecuaria todavía no es suficiente” (Castro Ruz, 2016); en cambio los créditos al sector industrial, comercial y de servicios, así como al turismo son casi nulos; debe resaltarse que evidentemente las estrategias y la gestión de BANDEC se han concentrado en el sector agropecuario y ha descuidado su acción sobre el resto del sector empresarial.

Gráfica No.11: Cartera de préstamos de BANDEC por Organismos.



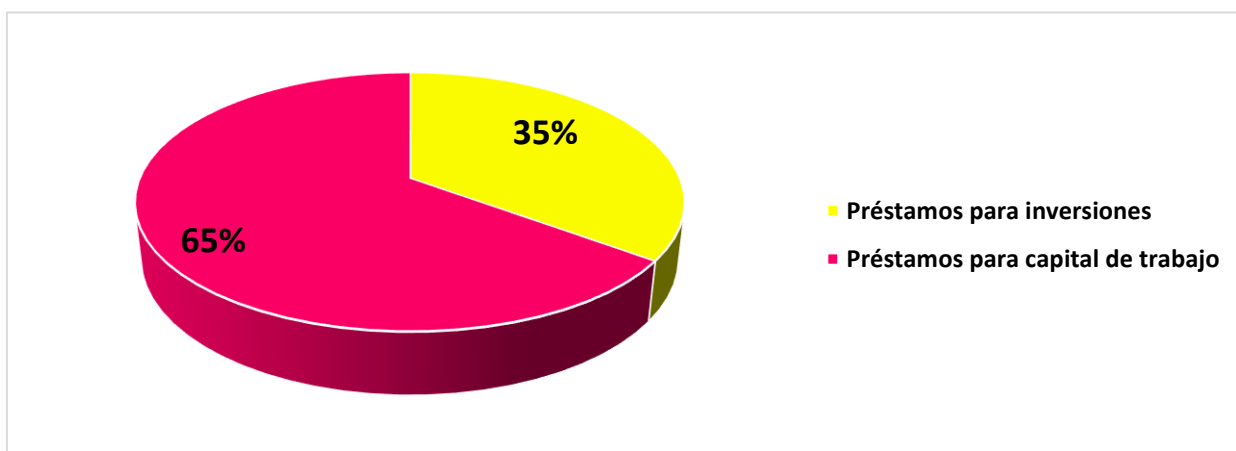
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BANDEC.

Se puede observar como el 50% del resto de los organismos representan casi el 0% del total de la cartera y los otros están entre el 2% y el 3%. La desigualdad en

la atención de BANDEC a diferentes sectores empresariales debe ser objeto de análisis y revisión, teniendo en cuenta que en la actualidad solamente dos bancos comerciales accionan ampliamente en las provincias de todo el país, fuera de la capital: el BANDEC y el BPA. Pero el BPA, aunque es un banco universal que atiende también a las empresas, tiene un mayor desarrollo en el segmento población. De esta forma por la experiencia en las relaciones con las empresas el BANDEC debe ser el líder en la atención al segmento de las empresas estatales.

En las existentes circunstancias de actualización del Modelo Económico Cubano, donde se impulsa la autonomía empresarial y el desarrollo del proceso inversionista, el BANDEC debe jugar un papel relevante en la atención a este sector en el país. Para ello, sin abandonar su protagonismo en las relaciones con el sector agropecuario, debe trazar estrategias para ampliar y diversificar su acción sobre el resto de los sectores. Así, el Banco de Crédito y Comercio, a pesar de ser líder en el país por la magnitud de su cartera de préstamos a empresas, aún tiene insuficiencias en la estructura de la misma y por tanto requiere perfeccionar su gestión bancaria hacia ese segmento del mercado.

Gráfica No.12: Préstamos para Inversiones y Capital de Trabajo.



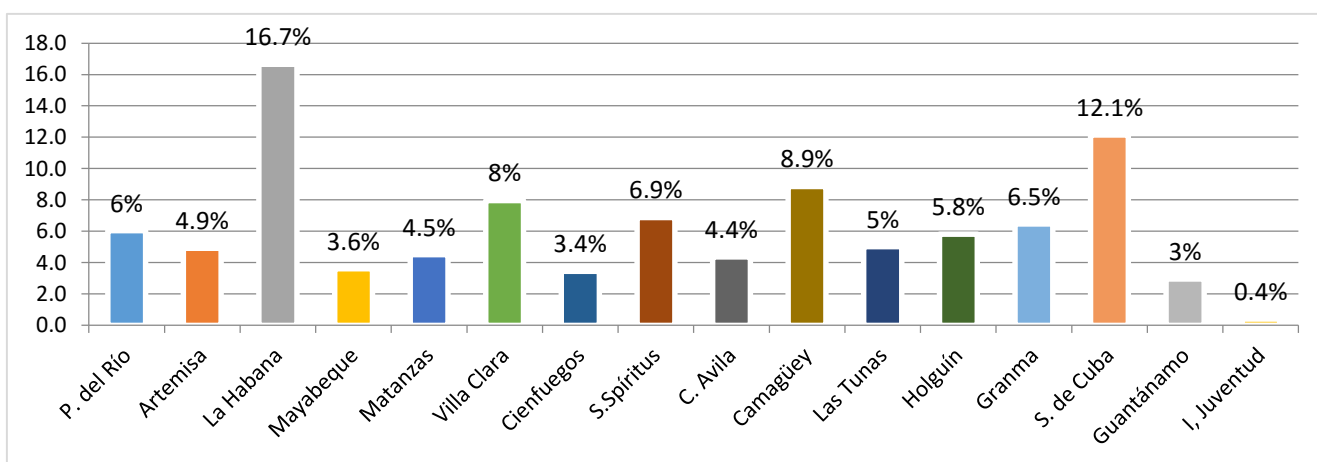
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BANDEC.

En cuanto al destino de estos créditos, hay para inversiones y capital de trabajo, pero solo un 35% del total es para inversiones (ver Gráfica No.12). Si los bancos tienen que jugar un papel dinamizador en la economía y en el proceso de reproducción ampliada, deben prestar más para inversiones, para ello tienen que fondearse y dar créditos por plazos de hasta 10 años, lo que no está sucediendo en la actualidad.

Por ejemplo, el desarrollo del sector ganadero requiere de créditos de 5 a 7 años para poder convertir su campo de marabú en una granja de cría de ganado y obtener los ingresos necesarios para devolver los créditos. Sin embargo, hasta el momento, han firmado los créditos hasta 18 meses, insuficiente tiempo para lograr una recuperación de la inversión. O sea, el BANDEC debe reforzar sus estrategias para ampliar los créditos para inversiones.

Por otro lado como ya se había comentado anteriormente, BANDEC a través de su red de sucursales atiende a la mayoría de las empresas del país fuera de la capital, lo que se puede constatar al ver el gráfico No.13. La distribución provincial de financiamiento oscila alrededor del cinco y seis por ciento a excepción de La Habana, Santiago de Cuba, Camagüey y Villa Clara en las que se concentran los mayores valores.

Gráfica No.13: Cartera de Préstamos por Provincias de BANDEC.



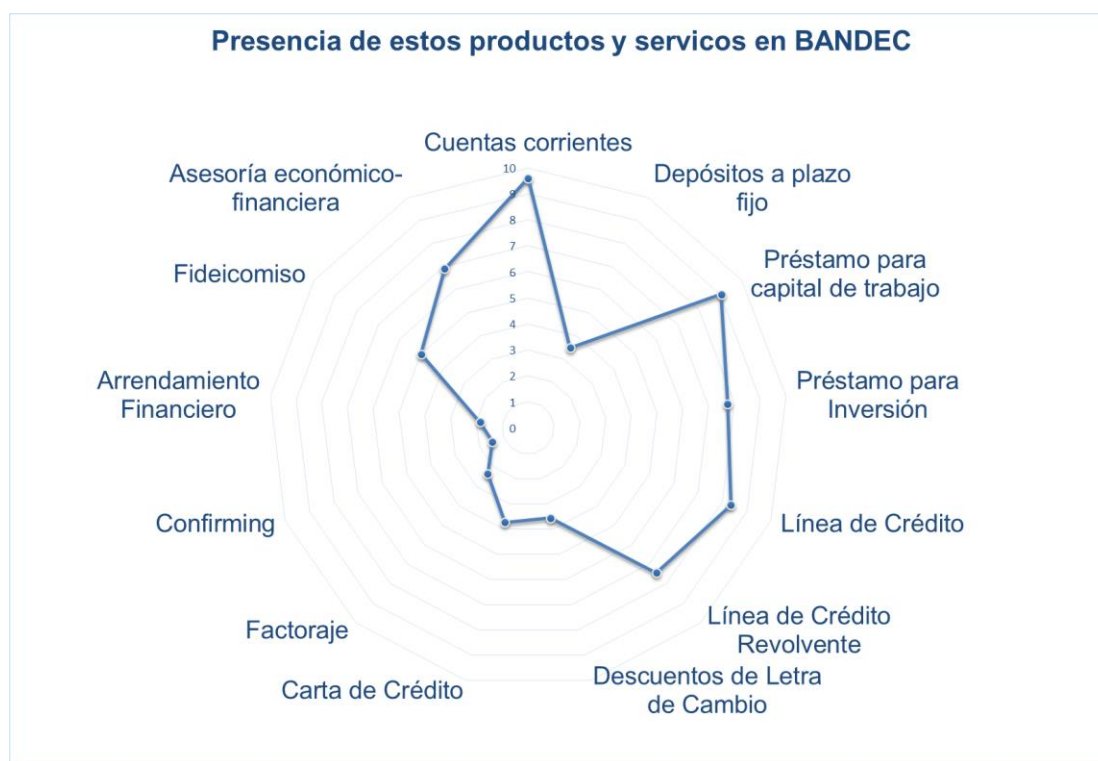
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BANDEC.

Por otro lado el Banco de Crédito y Comercio tiene 214 sucursales de atención al público. De ellas, 208 o sea el 97% se encuentran distribuidas en todos los municipios del país fuera de la capital. En La Habana hay solamente 6 sucursales (2 en Plaza de la Revolución, 2 en La Habana Vieja una para atender el MININT y una para el MINFAR) lo que representa solamente el 3% del total. Sin embargo, el 17% de la cartera de préstamos está en La Habana. Es un banco con una alta especialización en el sector agropecuario y azucarero. No obstante, provincias eminentemente agrícolas y azucareras como Artemisa, Mayabeque y Ciego de Ávila solamente ocupan un 3% y 4% de la cartera. Provincias con un alto desarrollo como Cienfuegos solo tienen un 3%. Estas desigualdades territoriales exigen un análisis y revisión de las estrategias de gestión del BANDEC en cuanto a sus relaciones con las empresas. Es bueno reiterar el criterio de que: la mayor efectividad de las relaciones banco-empresa, a través de la asesoría y acompañamiento económico-financiero, la oportunidad y flexibilidad de financiamiento y el seguimiento y control se logra cuando el banco y la organización empresarial están en el mismo territorio. Es en esas circunstancias, de compartir experiencias mutuas y de colaboración sistemática, es cuando se logra una verdadera alianza.

3.2.2: Análisis de las relaciones crediticias del Banco de Crédito y Comercio con las empresas estatales.

Como resultado de las entrevistas y cuestionarios realizados a directivos y trabajadores de BANDEC (25 en total) y su red de sucursales respectivamente, se pudo analizar qué presencia tienen los diferentes productos y servicios dentro de la cartera del banco (ver Gráfico No.14).

Gráfico No. 14: Presencia de Productos y Servicios Bancarios en BANDEC.



Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios realizados.

Los productos más utilizados son la cuenta corriente, los préstamos para capital de trabajo y en menor medida para inversiones. Es menos frecuente la línea de crédito simple y la línea de crédito revolvente; así como el uso de algunos servicios. Los demás servicios bancarios como la asesoría económica financiera, el fideicomiso, el arrendamiento financiero, el confirming y el factoraje casi no se utilizan. La asesoría del BANDEC a las empresas se desarrolla de manera eventual cuando aparecen operaciones crediticias pero no es una práctica sistemática de acompañamiento a las empresas en su gestión financiera, operativa y estratégica. Se está corroborando de esta forma también que el banco otorga más financiamiento para capital de trabajo y no para inversiones.

Se puede inferir además, que se hace más uso de los productos bancarios que de los servicios, lo que restringe las facilidades en las gestiones de cobro y pago de las empresas. El confirming por ejemplo, es un documento que permite al banco realizar todas las operaciones de pago de las empresas con sus proveedores, esto

mejora la imagen de las empresas ante nuevos proveedores que no desconfían al ver sus pagos respaldados por el banco. Además permite al banco incrementar su volumen de negocios y créditos a través de la cantidad de proveedores.

El arrendamiento financiero es otro producto que no tiene mucha presencia en el banco; y es un recurso que deberían usar aquellas empresas con tecnología cambiante, recursos limitados y problemas de liquidez que no les conviene hacer un desembolso de los recursos propios o recurrir a préstamos para la compra de un bien. Otro producto del que no se está haciendo mucho uso es del descuento de letra de cambio, siendo otro de los recursos que facilitan la disponibilidad de fondos inmediata para el capital de trabajo.

En cuanto a la frecuencia con que utilizan las empresas el financiamiento bancario, las entrevistas arrojaron que es de media a alta. Con relación a los destinos principales y los plazos de financiamiento, se tiene que son mayores para capital de trabajo, seguido de la comercialización y de la inversión; en la mayoría de los casos con plazos de uno a tres años.

Se pone de manifiesto una vez más, que los plazos para llevar a cabo inversiones son muy cortos. En la mayoría de las ocasiones, el proceso aún no ha madurado y ya se debe comenzar a amortizar el crédito. El banco debería ser más flexible a la hora de otorgar los plazos, ya que la mayoría de las inversiones que se necesitan para dinamizar la economía tienen un proceso de duración de más de 5 años.

A continuación se presentan las principales fortalezas, debilidades y sugerencias detectadas. (ver Tabla No.4)

Tabla No.4: Principales fortalezas y limitaciones de BANDEC.

Fortalezas	Limitaciones
Personal experimentado	Insuficiencias en la gestión de los riesgos crediticios.
Red de sucursales que abarcan todas las empresas del país.	Obsolescencia tecnológica en algunas sucursales que no se encuentran en la capital

Fidelización de los clientes.	Escasez de recursos materiales.
Sistema automatizado (Virtual BANDEC).	Limitado equipamiento de transporte, que no permite que se haga un seguimiento sistemático a los clientes
Banco líder en el financiamiento a las empresas cubanas.	El nivel de centralización de las empresas estatales dificulta el otorgamiento del crédito a las organizaciones empresariales.
Experiencia en la atención al sector empresarial, sobre todo en el agropecuario y azucarero.	Baja posibilidad de inserción en el mundo empresarial, para conocer su funcionamiento y preparar mejores esquemas de financiamiento.
	Los productos y servicios bancarios no se corresponden con las necesidades de las empresas.
	Insuficiente capacitación del personal bancario.
	Poco desarrollo de estrategias de mercado y atención personalizada a clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios realizados.

A partir de las entrevistas se proponen un algunas sugerencias para el desarrollo de las relaciones BANDEC con su clientes:

- Simplificar el trabajo de buró en cuanto a trámites y documentación.
- Ampliar los productos y servicios, así como la divulgación de los mismos.
- Mayor acercamiento de las empresas con sus sucursales.
- Lograr una mayor y mejor capacitación del personal bancario en toda la red de sucursales.
- Agilizar el análisis de riesgo.
- Fortalecer las áreas comerciales.

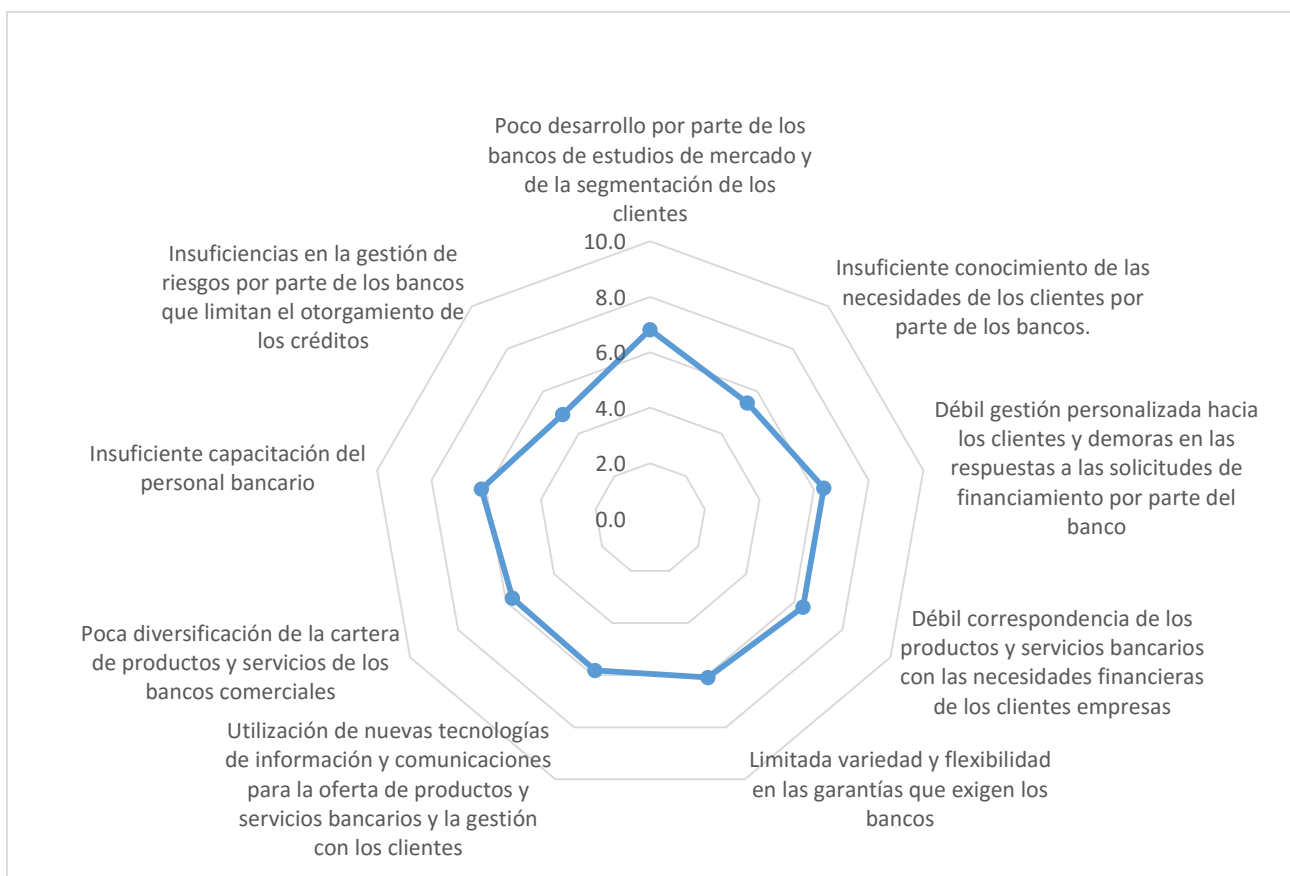
A través de las entrevistas realizadas a expertos (ver anexo No.3) (8 a bancarios y 5 a académicos) se pudo determinar otro grupo de barreras que están limitando el desarrollo de las relaciones banca-empresa. Según el gráfico No.15 la que más

sobresale es el poco desarrollo por parte de los bancos de estudios de mercado y de la segmentación de los clientes. Un mayor desarrollo de la segmentación del mercado le permite al banco descubrir nuevas oportunidades de negocios, así como detectar las necesidades de productos y servicios de las empresas. Pero también trazar estrategias para la atención prolongada a cada segmento.

Algunos directivos de BANDEC tienen la percepción de que esta entidad bancaria conoce el mercado empresarial y ofrece los productos que ellos necesitan. Es cierto que el Banco de Crédito y Comercio tiene una presencia muy amplia en las relaciones con las empresas. No obstante, hay que considerar que la limitada utilización por las empresas de los productos y servicios bancarios que ofrece el Banco, así como el muy bajo impacto que la Institución ejerce sobre el sector empresarial que no sea agropecuario y azucarero, hace cuestionable el criterio de que se estén desarrollando en BANDEC estrategias efectivas hacia ese sector.

Si se conociera bien el mercado empresarial en su conjunto, y sus necesidades financieras; si se diera un acompañamiento sistemático a las organizaciones empresariales y existiera una atención personalizada a ellas; si los productos y servicios bancarios se correspondieran con sus requerimientos: ¿cómo explicar la disminución de la cartera de préstamos y la concentración del 70% de los créditos en el sector agropecuario y azucarero? Estos cuestionamientos merecen un análisis y revisión profunda por parte del Banco.

Gráfica No.15: Barreras que limitan el desarrollo banca-empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas con expertos.

Según los expertos, la capacitación del personal bancario es heterogénea concentrándose en la oficina central un mayor nivel en los trabajadores. Lo anterior se agudiza por los problemas de fluctuación laboral que han caracterizado a la institución. Esto trae como consecuencia que se reanude constantemente el proceso de capacitación; lo que eleva además sus costos sin alcanzar mayores niveles de eficacia. Hay que considerar que la atención directa a los clientes en las 214 sucursales del país, son las que mayor capacitación necesitan.

Existe una limitada variedad y flexibilidad en las garantías que exigen los bancos, ya que como tal no existe una garantía sólida. Solo existen fuentes de donde se toma dinero anticipadamente. A continuación se muestran algunos ejemplos de las garantías que ofrece el Banco.

Tabla No.5: Garantías Financieras.

➤ Cesión de derechos de cobro. Cuando el prestatario cede y transfiere íntegramente a favor del prestamista (Banco), los derechos de cobro de determinados contratos de sus clientes y el Banco acepta dicha cesión libre de gravámenes
➤ Letra de cambio domiciliada en cuenta del propio deudor en otra institución bancaria o en cuenta de otro titular.
➤ Letra de cambio avalada.
➤ Cuenta colateral del prestatario.
➤ Cuenta Escrow o Plica.
➤ Confirmación de un garante solidario.
➤ Seguros.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BANDEC

La utilización de nuevas tecnologías de información y de comunicaciones es un factor muy importante para el desarrollo de las relaciones banca-empresa. Por lo general el nivel tecnológico es mayor en los bancos que en las empresas. En muchas ocasiones algunas entidades estatales no cuentan con los medios necesarios para una buena gestión del financiamiento. Además las oficinas centrales de los bancos y las sucursales de la capital generalmente tienen mayor capacidad tecnológica que aquellas que se encuentran en el resto del país.

El análisis anterior permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. El banco cuenta con la mayoría de las empresas del país como clientes. Esto se debe a que el mismo heredó la red de clientes del antiguo Banco Nacional.
2. El 74% de la cartera de préstamos de BANDEC es destinado al financiamiento de las empresas estatales. Distinguiéndose por ser una institución bancaria con un alto desarrollo de las relaciones crediticias con los clientes empresas.
3. Aproximadamente el 70% de los préstamos se concentraron en el sector agropecuario y azucarero; lo que demuestra insuficiencias en la estructura de la cartera de préstamos; por lo que los créditos al sector industrial, comercial y de servicios son casi nulos; evidenciando así que las

estrategias y la gestión de BANDEC se han concentrado en el sector agropecuario y azucarero.

4. Solo un 35% de los créditos otorgados por el Banco son para inversiones, el resto es para capital de trabajo; por lo que el mismo debe reforzar sus estrategias para ampliar los créditos para inversiones.
5. El 17% de la cartera de préstamos de BANDEC está en La Habana aun teniendo en la provincia solo 6 sucursales de 214. Sin embargo provincias eminentemente agrícolas y azucareras solo ocupan de un 3% a un 4%.
6. Los productos bancarios más utilizados por el Banco son la cuenta corriente, los préstamos para capital de trabajo y en menor medida para inversiones, haciendo poco uso de servicios bancarios como son: el confirming, el factorinr y el leasing. Además, la asesoría económica financiera solo se brinda cuando aparecen operaciones crediticias.
7. Los plazos otorgados por el Banco para llevar a cabo inversiones son muy cortos. En muchas ocasiones, el proceso aún no ha madurado y ya se tienen que pagar los créditos.
8. El nivel de centralización de las empresas estatales dificulta el otorgamiento del crédito a las organizaciones empresariales.
9. La institución bancaria aún tiene que desarrollar más su estudio y segmentación del mercado, así como la creación de productos y servicios que respondan los requerimientos de las empresas.
10. Existe una limitada variedad y flexibilidad en las garantías que exige el banco, ya que como tal no hay una garantía sólida.
11. Por lo general el nivel tecnológico de BANDEC es mayor en su Oficina Central y en las sucursales de la capital.

3.3: Análisis estructural a través de la herramienta metodológica MICMAC: validación de los factores que limitan las relaciones banca-empresas estatales.

A partir del diagnóstico realizado a los estudios de casos, se determinaron un conjunto de variables que podían estar limitando las relaciones banca empresa. Con el objetivo de ver el nivel de influencia que ejercen unas con otras y para crear las bases para un futuro estudio prospectivo, en este epígrafe se llevará a

cabo a través del MIC-MAC un análisis para identificar las variables que están influyendo más y cuáles son las dependientes.

Como resultado del estudio de casos realizado, se definieron las variables para el análisis en el MIC-MAC. Primeramente se censaron las mismas, definiendo cuales son internas y cuales externas; luego se realizó la Matriz de Análisis Estructural. A partir del análisis con expertos se le dio el nivel de motricidad y las dependencias directas que existen; para determinar cuáles fueron las variables independientes y dependientes se realizó una iteración en el MIC-MAC.

Conjunto de variables seleccionadas para el análisis:

1. Limitada oferta de productos y servicios bancarios (LOPyS)
2. Insuficiencias en la gestión de riesgos de la banca (IGRB)
3. Nivel de centralización de las empresas (NCE)
4. Poca diversificación de la cartera de préstamos bancarios (PDCF)
5. Poca desarrollo del estudio y segmentación del mercado (PDESM)
6. Poca cultura financiera de los empresarios (PCFE)
7. Baja capacitación del personal bancario (BCPB)
8. Insuficiencia en el uso de las tecnologías y las comunicaciones (ITyC)
9. Unificación Monetaria (UM)
10. Mejores relaciones comerciales con EE.UU (MREU)
11. Limitada utilización de productos y servicios bancarios por parte de las empresas (LUPyS)
12. Limitada variedad y flexibilidad de garantías (LVFG)
13. Débil gestión personalizada hacia los clientes por parte de los bancos (DGPC)
14. Limitaciones por parte de las empresas para trabajar con varios bancos a la vez. (LETVB)
15. Rigidez en las tasas de interés (RTI)

Tabla No.6: Indicadores del análisis con el MIC-MAC.

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la matriz	15
Número de iteraciones	5
Número de ceros	170
Número de unos	2
Número de dos	14
Número de tres	39
Número de P	0
Total	55
Filtrado	24,44444%

Fuente: Elaboración propia a partir del MIC-MAC.

Luego de 5 iteraciones se obtuvo una estabilidad del 100% en el modelo. El coeficiente de filtración arrojó un valor del 24%, que se encuentra entre los parámetros de Godet⁷.

A partir del mapa de la Matriz de Influencia-Dependencia Directa, se determinaron las variables motrices, dependientes, de pelotón y autónomas. Ver Figura No.3.

⁷Debe estar entre el 15% y el 25%. Si excede esta cifra se puede haber asumido como relaciones directas aquellas que en verdad no lo son. Si por el contrario se encuentra por debajo del 15%, esto quiere decir que en el modelo hay un conjunto de variables que no son relevantes para el análisis.

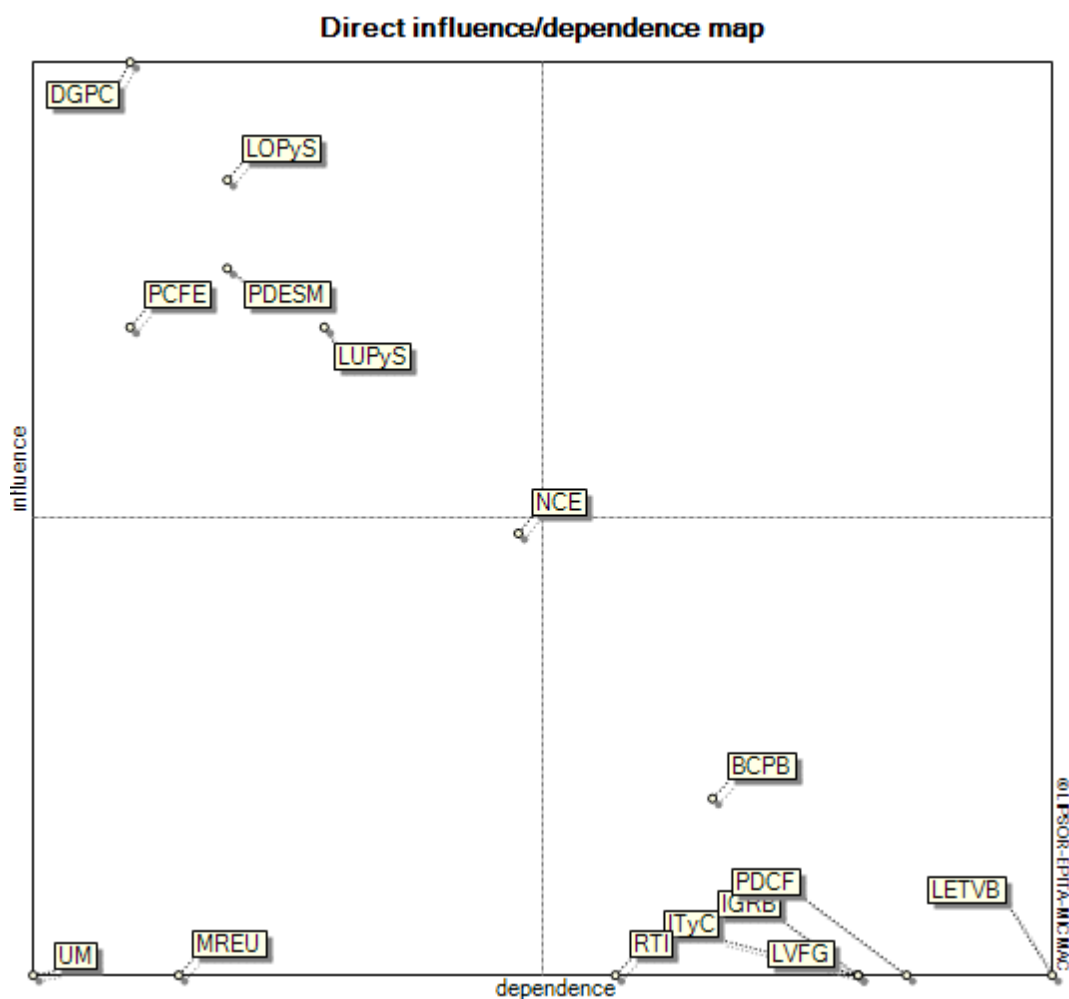


Figura No.3: Mapa de Influencia-Dependencia Directa.

Fuente: Salida de máquina del MIC-MAC.

Variables motrices o independientes:⁸

1. Débil gestión personalizada hacia los clientes por parte de los bancos (DGPC)
2. Limitada utilización de productos y servicios bancarios por parte de las empresas (LUPyS)
3. Limitada oferta de productos y servicios bancarios (LOPyS)
4. Poca cultura financiera de los empresarios (PCFE)

⁸ Son las variables explicativas que condicionan el resto del sistema. Las mismas tienen gran importancia porque perturban el funcionamiento del sistema y lo sobre determinan.

5. Poco desarrollo del estudio y segmentación del mercado (PDESM)

Variables Dependientes:⁹

1. Limitaciones por parte de las empresas para trabajar con varios bancos a la vez. (LETVB)
2. Insuficiencias en la gestión de riesgos de la banca (IGRB)
3. Poca diversificación de la cartera de préstamos bancarios (PDCF)
4. Insuficiencia en el uso de las tecnologías y las comunicaciones (ITyC)
5. Limitada variedad y flexibilidad de garantías (LVFG)
6. Rigidez en las tasas de interés (RTI)
7. Baja capacitación del personal bancario (BCPB)

Variable de Pelotón:¹⁰

1. Nivel de centralización de las empresas (NCE)

Variables Autónomas:¹¹

1. Unificación Monetaria (UM)
2. Mejores relaciones comerciales con EE.UU (MREU)

A través de este análisis se pudo corroborar el conjunto de hipótesis. La limitada oferta y utilización de productos y servicios bancarios; la existencia de restricciones en la gestión empresarial y la existencia de restricciones en la gestión bancaria, están limitando el desarrollo de las relaciones banca comercial-empresa estatal.

⁹ Son variables poco motrices y muy dependientes cuya evolución se explica por las variables motrices y las variables de enlace.

¹⁰ Son medianamente motrices y/o dependientes. Nada se puede decir a priori de estas variables.

¹¹ Son variables poco motrices y poco dependientes (próximas al origen). Estas variables constituyen tendencias fuertes o factores relativamente autónomos; no son determinante cara al futuro, por lo que pueden ser excluidas del análisis.

3.4: Propuestas para el mejoramiento de las relaciones entre la Banca Comercial y la Empresas Estatales

A partir de definir estas relaciones entre las variables y de acuerdo a todo el diagnóstico realizado a lo largo de este estudio, se expondrán un conjunto de propuestas para el mejoramiento de las relaciones crediticias entre la banca comercial y las empresas estatales.

A pesar de que el Banco de Crédito y Comercio posee una larga tradición en el trabajo con las empresas, ofrece una gama de productos y servicios a sus clientes empresas, posee un diseño definido de análisis de riesgos y cuenta con una amplia cartera de clientes a todo lo largo del país; el análisis evidencia que aún existen limitaciones para lograr un buen funcionamiento en sus relaciones con las empresas estatales. De ahí que se propongan este conjunto de medidas para el mejoramiento de su gestión.

Propuestas dirigidas a mejorar la gestión de BANDEC:

Fortalecer y diversificar la oferta y utilización de los productos y servicios bancarios, a partir de las necesidades y particularidades de sus clientes empresas.

Acciones a mediante las cuales se puede llevar a cabo esta propuesta:

1. Diseñar nuevos productos y servicios que se correspondan con las necesidades, exigencias, requerimientos, particularidades y situación económica-financiera de las empresas.
2. Explotar más los productos y servicios ya existentes, como son las cartas de crédito, los descuentos en letras de cambio, el confirmig, el factoraje, el arrendamiento financiero entre otros.
3. Hacer un uso sistemático de la asesoría económica financiera que posibilite al banco dar un seguimiento a las empresas en sus gestiones financieras, operativas y estratégicas.

Profundizar en el estudio y segmentación del mercado de las empresas estatales.

Acciones a mediante las cuales se puede llevar a cabo esta propuesta:

1. Hacer un análisis de la demanda potencial del mercado, así como la determinación de los segmentos según tipo de actividad. A partir de esto dar una atención personalizada a las empresas estatales para detectar sus necesidades reales y poder trazar esquemas de financiamiento más adecuados.
2. Aumentar el crédito en sectores productivos de la economía, como el turismo, la comercialización, la industria, etc., ya que el banco está especializado en el sector agropecuario y azucarero.

Perfeccionar la gestión bancaria dirigida a los clientes empresas.

Acciones a mediante las cuales se puede llevar a cabo esta propuesta:

1. Ampliar los créditos para inversiones así como adecuar los plazos de financiamiento de acuerdo con las necesidades de cada inversión.
2. Trazar una estrategia que le permita a las sucursales un mayor acercamiento con las UBP de sus territorios, ya que se logra un mayor control y seguimiento del financiamiento bancario cuando la empresa estatal y el banco comercial se encuentran en la misma provincia.
3. Mejorar la capacitación del personal bancario, principalmente en las sucursales que no se encuentran en la capital.
4. Agilizar y simplificar el proceso de otorgamiento de los créditos, ya que existen muchos documentos a analizar por los trabajadores bancarios.

También existen barreras por parte de la gestión empresarial que dificultan el desarrollo de las relaciones banca-empresa, de ahí que se planteen las siguientes propuestas dirigidas a mejorar las relaciones del Grupo Empresarial de la Industria Química con sus bancos.

Hacer un mayor uso del financiamiento bancario ya que no es la fuente más cara ni la más riesgosa y su utilización proporcionaría una gestión empresarial más eficaz y eficiente.

Acciones a mediante las cuales se puede llevar a cabo esta propuesta:

1. Hacer un mayor uso de los productos que presenta el banco; ya que la mayoría de las empresas se limitan a las cuentas corrientes y líneas de crédito simple.
2. Utilizar en mayor medida la asesoría económica financiera que prestan los bancos, y no limitarse a las gestiones relacionadas con los créditos que se puedan tener en el banco. Esto permite que el banco pueda proporcionar ayuda en el diseño e implementación de las estrategias financieras.
3. Hacer un mayor uso de los servicios bancarios, por ejemplo: el factoring, el confirming y del arrendamiento financiero. Estos servicios permiten una mejora en las gestiones de cobros y pagos de las empresas con sus proveedores.
4. Establecer políticas para hacer un adecuado uso de las fuentes de financiamiento ya que el Grupo elige financiarse con capital propio que es menos riesgoso pero se obtienen menores rendimientos
5. Aumentar la cultura financiera y la capacitación de los empresarios cubanos, a través de cursos intensivos que muestren cómo funciona la gestión bancaria de las empresas estatales cubanas, así como profundizar en el conocimiento de los diferentes productos y servicios y sus usos.
6. Que la OSDE tenga un amplio conocimiento de las necesidades y requerimientos de cada una de sus empresas para hacer un buen manejo en la gestión de inversión.

7. Estrechar las relaciones crediticias de cada empresa con su banco de cabecera, ya que a pesar de que no se pueden realizar operaciones con varios bancos a la vez, lo más recomendable es que se opere con uno solo, y que las relaciones con este sean la más optimas posible.
8. Trabajar en un proceso de mejoras tecnológicas y de comunicación que permitan una mejor operación con los productos y servicios bancarios.

Conclusiones

1. Las Instituciones Bancarias juegan un papel fundamental en el proceso de crecimiento y desarrollo económico, ya que se ha demostrado la existencia de una relación causal fuerte entre estas variables; puesto que el desarrollo de estas instituciones permitirá a través de su financiamiento que avance el proceso reproducción ampliada en la economía.
2. En Cuba se está atravesando por un proceso de actualización del modelo económico cubano, en el cual los bancos comerciales deben jugar un papel crucial para el financiamiento de aquellas inversiones que activen y dinamicen la economía nacional.
3. Las empresas del Grupo Empresarial de la Industria Química (GEIQ) no están haciendo un adecuado uso de las fuentes de financiamiento. Se están financiando principalmente con capital propio y no lo suficiente con el crédito bancario. Que no utilicen esta fuente se debe en parte a las altas exigencias por parte de los bancos y a los plazos de amortización. Además existe una baja cultura financiera entre los empresarios. Esto se evidencia a la hora del poco uso de productos y servicios que brinda el banco. La tendencia general es a usar cuentas corrientes y líneas de crédito generalmente, no se hace uso de casi ningún servicio.
4. La mayoría de los créditos de estas empresas son para capital de trabajo y no para inversiones; lo que se ve dificultado además, por las diferentes formas de centralización del nuevo modelo económico cubano, que entorpecen el nivel de autonomía de las empresas a la hora de tomar decisiones con respecto al financiamiento bancario.
5. El Banco de Crédito y Comercio es el líder del sector financiero cubano, contando con la mayoría de los clientes empresas y con un alto nivel de automatización. Aunque, tiene una cartera de préstamos muy poco

segmentada, concentrándose más del 70% del financiamiento en el sector agropecuario y azucarero. Esto se debe en gran medida a que el estudio y segmentación del mercado de clientes empresas aún no está muy desarrollado. Descuida el sector de los servicios, el industrial y el de la comercialización. Por otro lado, solo el 35% del financiamiento que otorga a las empresas estatales es para inversiones, en lo que puede estar incidiendo el nivel de autonomía de las empresas, pero también el corto plazo de amortización de los créditos.

6. No se está haciendo una adecuada gestión en la oferta de productos y servicios bancarios existentes, ya que en la mayoría de los casos los mismos no responden a las necesidades de las empresas estatales, o no se les da suficiente uso.

Recomendaciones

1. Continuar profundizando en el estudio de las barreras que limitan las relaciones banca-empresa, para así desarrollar nuevas herramientas que permitan el mejoramiento de las mismas.
2. Fortalecer y diversificar la oferta y utilización de los productos y servicios bancarios, a partir de las necesidades y particularidades de sus clientes empresas.
3. Profundizar en el estudio y segmentación del mercado de las empresas estatales.
4. Perfeccionar la gestión bancaria dirigida a los clientes empresas.
5. Hacer un mayor uso del financiamiento bancario por parte de las empresas que componen GEIQ, ya que no es la fuente más cara ni la más riesgosa y su utilización proporcionaría una gestión empresarial más eficaz y eficiente.
6. Poner en consideración el conjunto de propuestas que se han mencionado en el trabajo para los directivos de BANDEC y GEIQ, así como para los hacedores de políticas.
7. Realizar estudios estadísticos y econométricos con una mayor cantidad de datos en el tiempo que permitan ver cuál es la relación causal entre las variables de endeudamiento y de financiamiento de las empresas estatales.
8. Realizar un estudio prospectivo que permita obtener una visión de cómo serán estas relaciones en un futuro.

Bibliografía

- Anaya, J. A. (2000). La Banca y el Desarrollo.
- Banco, d. V., & Centro Nacional del Mercado, d. E. (2010). Plan de educación financiera.
- Basilea, C. d. (Febrero de 2003). Buenas Prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo Operativo.
- BCC. (2015). Obtenido de BCC.
- BID. (2005). *Desencadenar el Crédito. Cómo ampliar y estabilizar la banca. Informe. Progreso económico y social en América Latina de desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Borrás Atienzar, F. (2013). *La Banca Comercial*.
- Borrás, A. F. (2013). *La Banca Comercial*. La Habana.
- Borrás, F., Martínez, R., & Caraballo, A. M. (1998). *Cuba: Banca y seguros. Una aproximación al mundo empresarial*.
- Buide, M., & Flores, R. (1998). Evolución de la banca en la República de Cuba. La Habana: Centro Nacional de Superación Bancaria.
- Castro Ruz, R. (2016). Informe Central al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Departamento Monetario y Económico, B. f. (2007). *Evolución de los sistemas bancarios en América Latina y el Caribe: retos e implicaciones para la política monetaria y la estabilidad financiera*.
- Doris. (2006). *Estado Financiero. Propuesta para perfeccionar su metodología de análisis en el Banco de Crédito y Comercio*.
- Goldsmith, W. (1969). Financial Structure and Development. New Heaven, Yale University.
- King, R., & Levine, R. (1993). Finance and Growth: Schumpeter might be right. En *The Quarterly Journal of Economics*.
- León, M. J., & Pons, P. S. (2014). Sistema Financiero en Cuba; premisas para su desarrollo económico.
- Levine, R. (1997). Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda. En *Journal of Economic Literature Vol. XXXV*.
- Mckinnon, R. (1973). Money and Capital in Economic Development. Whashington.
- Ministerio de Justicia. (16 de Abril de 2014). Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana, Cuba.

- Peña, P. H. (2012). *El crédito bancario a personas jurídicas y naturales*.
- Política Inversionista, C. (abril de 2015). Curso Sobre la Actualización del proceso inversionista en Cuba.
- Resolución Económica del V Congreso del PCC. (s.f.).
- Resumen de Curso de Inversiones. (2015).
- Rodríguez-Wyler Ortiz, F. A. (s.f.). Riesgo Operativo.
- Romero, J. L. (2006). El papel que desempeña el Sector Bancario en las Economías Modernas. *Veritas*.
- Roselló, A. D. (2013). *Mercado Interbancario en Cuba*.
- Schumpeter, J. (1939). Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical of the Capitalist Process.
- Shaw, E. (1973). Financial deepening in economic development. Oxford University.
- Stiglitz, J. (1998). The Role of the Financial System in Development. *Presentation at the Fourth Annual Bank Conference on Development in Latin America and the Caribbean*. San Salvador, El Salvador.
- Vazquez, J. (Agosto de 2013). Guía de estudio de teoría bancaria.
- VI Congreso PCC. (1 de Noviembre de 2010). Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social. La Habana, Cuba.
- VII Congreso PCC. (2016). Conceptualización del Modelo Económico Socialista Cubano de Desarrollo Social. La Habana, Cuba.

Anexos

Anexo No.1: Indicadores de endeudamiento y eficiencia calculados a partir del análisis de los Estados Financieros de las empresas estudiadas en GEIQ.

INDICADORES	EQUIFA 12/2015	EMPRESA DEL VIDRIO VITEC 12/2015	EMPRESA DEL VIDRIO LA LISA 12/2015	EMPRESA SERVIQUIMICA 12/2015	EMPRESA DEL PAPEL 12/2015	EMPRESA DE GASES INDUSTRIALES 12/2015	EMPRESA ELECTROQUIMICA DE SAGUA 12/2015	EMPRESA DE LA GOMA 12/2015	EQRO 12/2015	Media
Pasivos totales	1293660.66	216222.53	1218412.44	1148788.62	37480562.77	10167176.75	119015194.3	47319344.54	51934817.19	
Activos Totales	15600176.65	2074926.16	18175709.8	7184469.04	122900363.9	66023962.41	142343112.2	108397827.7	111733321.1	
Endeudamiento total	8.29%	10.42%	6.70%	15.99%	30.50%	15.40%	83.61%	43.65%	46.48%	29.01%
Pasivo circulante	1293660.66	215380.85	1212571.29	828212.59	29040320.56	7842619.58	28982798.93	6144577.08	41757179.49	
Calidad del endeudamiento	100.00%	99.61%	99.52%	72.09%	77.48%	77.14%	24.35%	12.99%	80.40%	71.51%
Deuda bancaria total	330146.4	0	0	0	12156291.99	2582793.83	84537737.87	3275619.81	21264070.24	
Endeudamiento bancario	2.12%	0.00%	0.00%	0.00%	9.89%	3.91%	59.39%	3.02%	19.03%	10.82%
Deudas bancarias a corto plazo	330146.4	0	0	0	6798321.2	2582793.83	1712190.55	1597252.94	11094093.67	
Calidad del endeudamiento bancario	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	55.92%	100.00%	2.03%	48.76%	52.17%	32.36%
Cuentas y efectos por pagar	9627.56	29175.32	771840.58	250190.83	17547001.24	2625531.21	4640587.44	556839.84	24553759.53	
Endeudamiento con proveedores	0.06%	1.41%	4.25%	3.48%	14.28%	3.98%	3.26%	0.51%	21.98%	5.91%
Relación proveedores-deuda bancaria	3%	100%	100%	100%	59%	50%	5%	15%	54%	53.96%
Ventas en período	8939045.22	1926032.87	9735529.78	11599590.59	38831568	66273038.05	46685354.7	68269334.32	106998549.7	
Activos circulantes	8624268.09	1621833.1	6290298.74	5475109.9	36931897.86	40815613.43	47568029.02	67470624.53	68028933.81	
Liquidez	6.7	7.5	5.2	6.6	1.3	5.2	1.6	11	1.6	5.2
Cuentas y efectos por cobrar promedios	375724.24	310029.695	1249678.87	1593966.48	9551125.31	3289502.375	1913544.71	6440746.125	20197286.17	
Ciclo de cobro	15	58	46	49	89	18	15	34	68	44
Inventarios promedios	1093034.885	764787.535	3199878.83	1496736.765	18295389.32	18862634.42	10769236.67	35194547.04	26313403.55	
Costo de ventas del período	1925259.27	772993.74	4362056.65	6558938.53	33391967	41128134.04	27768490.42	49005332.46	85569064.44	
Ciclo de inventarios	204	356	264	82	197	165	140	259	111	198
Costo por peso de ventas	0.22	0.40	0.45	0.57	0.86	0.62	0.59	0.72	0.80	58%
Utilidad antes de impuestos e intereses	3750647.46	493601.98	3065348.8	3239740.32	1050116	11126923.02	13588306.27	4811089	5274598.62	
Rentabilidad Económica	24%	24%	17%	45%	1%	17%	10%	4%	5%	16%
Utilidad neta	2437920.85	493601.98	3065348.8	3239740.32	682575	11126923.02	13588306.27	4811089	5274598.62	
Patrimonio	14306515.99	1858703.63	16957297.36	6035698.44	85419801.14	55856785.66	23327917.95	61078483.18	59798503.9	
Rentabilidad financiera	17%	27%	18%	54%	1%	20%	58%	8%	9%	23%
Financiamiento on Capital Propio	92%	90%	93%	84%	70%	85%	16%	56%	54%	70.99%

Anexo No.2: Cuestionario aplicado en el Grupo Empresarial de la Industria Química.

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE ECONOMÍA

El CUESTIONARIO que a continuación se presenta responde a una investigación científica que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de las relaciones crediticias entre el Banco y las empresas con vistas a proponer innovaciones para su mejoramiento. Lo mantendremos al tanto de los resultados que se obtengan.

Es necesario que indique:

- *Empresa:* _____
- *Actividad principal que realiza la empresa:*

- *Cargo de dirección que ocupa el entrevistado:* _____
- *Años de experiencia en la actividad empresarial:* _____
- *Instituciones financieras con las que opera la empresa:* _____

1- Señale con una X la presencia que tiene cada producto bancario dentro del total de los productos que recibe actualmente la empresa de las instituciones. Considere la puntuación de 10 como la máxima puntuación.

No	Producto financiero	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Cuentas corrientes	Depósitos en cuentas bancarias para operaciones corrientes										
2	Depósitos a plazo fijo	Depósitos donde el cliente se compromete a no sacar el dinero por un plazo predeterminado										
3	Préstamo para capital de trabajo	Préstamo para operaciones corrientes a corto plazo.										
4	Préstamo para inversiones	Préstamos para inversiones a mediano y largo plazo.										
5	Línea de Crédito	Se utiliza el crédito para capital de trabajo en varias partes según las necesidades de los clientes,										
6	Línea de Crédito Revolvente	Se otorga disponibilidad financiera al cliente para un período determinado y cada vez que										

Anexo No.3: Cuestionario aplicado en el Banco de Crédito y Comercio.

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE ECONOMÍA

El CUESTIONARIO que a continuación se presenta responde a una investigación científica que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de las relaciones crediticias entre el Banco y las empresas con vistas a proponer innovaciones para su mejoramiento. Lo mantendremos al tanto de los resultados que se obtengan.

Es necesario que indique:

- *Institución financiera:*_____
- *Área de la Institución en que labora:*_____
- *Nivel de subordinación: Central* _____ *Provincial* _____ *Sucursal* _____
- *Años de experiencia en las relaciones bancarias con clientes-empresas:*_____

- 5- Señale con una X la presencia que tiene cada producto bancario dentro del total de la cartera de productos que oferta actualmente el banco a sus clientes empresas. Considere la puntuación de 10 como la máxima puntuación.

No	Producto financiero	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Cuentas corrientes	Depósitos en cuentas bancarias para operaciones corrientes										
2	Depósitos a plazo fijo	Depósitos donde el cliente se compromete a no sacar el dinero por un plazo predeterminado										
3	Préstamo para capital de trabajo	Préstamo para operaciones corrientes a corto plazo.										
4	Préstamo para inversiones	Préstamos para inversiones a mediano y largo plazo.										
5	Línea de Crédito	Se utiliza el crédito para capital de trabajo en varias partes según las necesidades de los clientes,										
6	Línea de Crédito Revolvente	Se otorga disponibilidad financiera al cliente para un período determinado y cada vez que se amortice el crédito se recupera la disponibilidad.										
7	Descuentos de Letra de Cambio	Pago adelantado de una letra de cambio presentada por el cliente, a partir de una operación de compra - venta.										

8	Carta de Crédito	Garantía documentada de una operación de importación.																	
9	Factoraje	Servicio de gestión de cobro a los clientes.																	
10	Confirming	Gestión de pago con los proveedores de los clientes.																	
11	Arrendamiento Financiero	Se adquiere el equipo por el Banco y se arrienda al cliente, cuando concluya el arrendamiento del equipo el cliente tendrá la opción de compra por el valor residual del mismo.																	
12	Fideicomiso	Administración de fondos de clientes.																	
13	Asesoría económico-financiera	Acompañamiento en la gestión económico-financiera de las empresas																	

6- ¿Qué productos o servicios bancarios adicionales a los que hoy se ofertan a las empresas cree Ud. resultarían de interés para este segmento de clientes?

7- ¿Con qué frecuencia utilizan las empresas el financiamiento bancario?

Muy alta ____ Alta ____ Media ____ Baja ____ Muy baja ____

8- ¿Cuáles son en la actualidad los principales destinos y plazos del financiamiento crediticio a las empresas?

5.- Mencione las tres principales fortalezas del Banco para el desarrollo del financiamiento crediticio a las empresas.

6.- Mencione las tres principales limitaciones que enfrenta el Banco para el desarrollo del financiamiento crediticio a las empresas.

7.- ¿Qué sugerencias haría para el fortalecimiento de las relaciones crediticias del banco con los clientes empresas?

Anexo No.4: Análisis de las relaciones entre los indicadores de endeudamiento y de eficiencia.

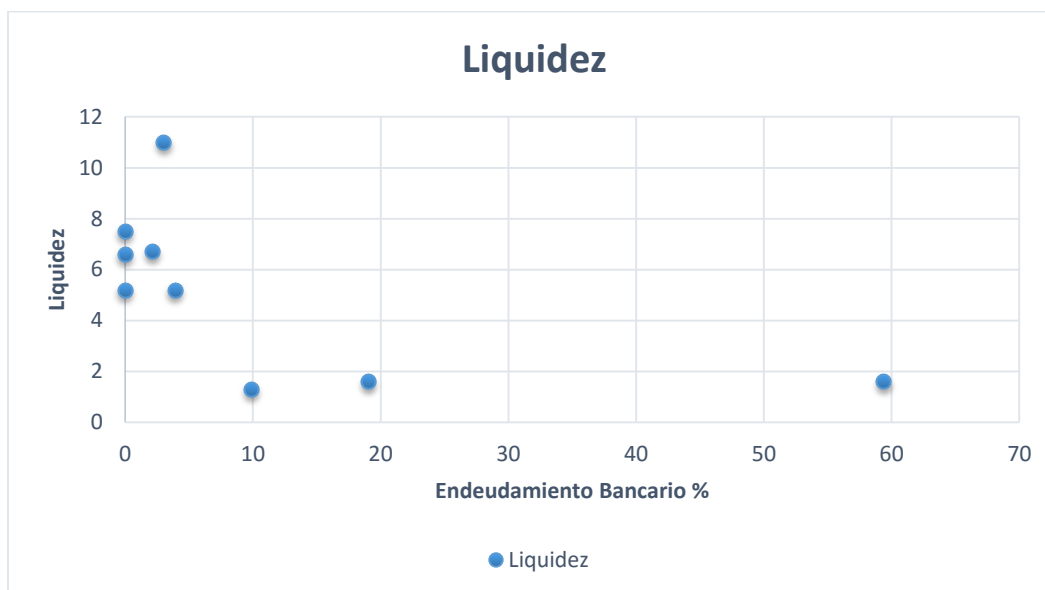


Gráfico No.1:Dispersión entre el endeudamiento bancario y la liquidez

Fuente: Elaboración Propia

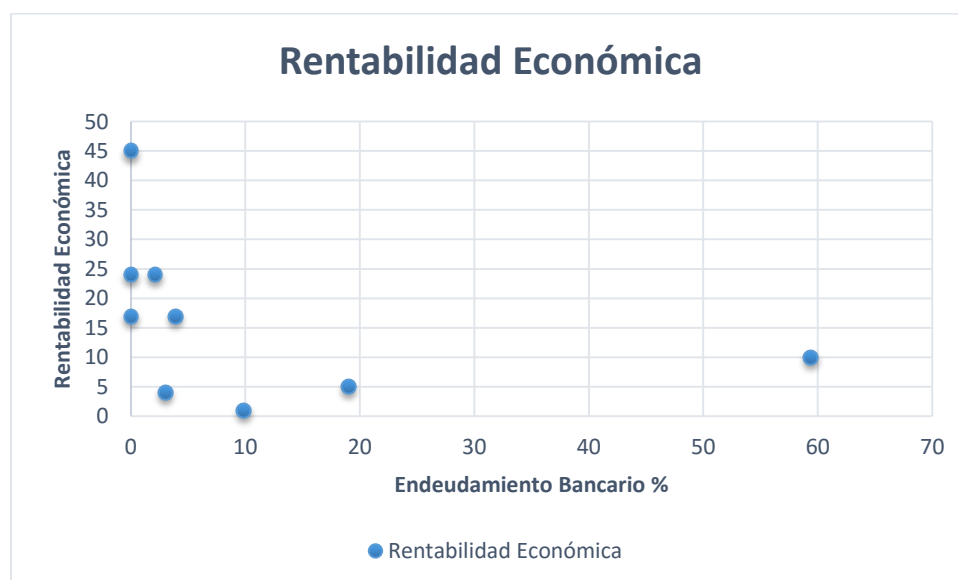


Gráfico No.2: Dospersión entre el endeudamiento bancario y la Rentabilidad Económica

Fuente: Elaboración Propia

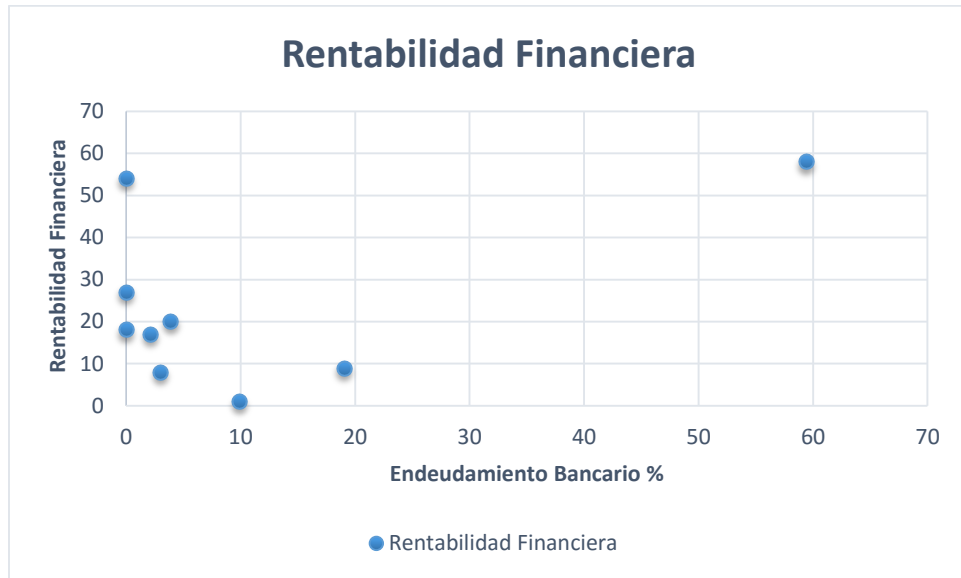


Gráfico No.3: Dispersión entre el endeudamiento bancario y la rentabilidad financiera.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No.5: Cuestionario aplicado a expertos.

UNIVERSIDAD DE LA HABANA

FACULTAD DE ECONOMÍA – UNIDAD DOCENTE DE BANCA

El CUESTIONARIO que a continuación se presenta responde a una investigación científica que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de las relaciones crediticias entre el Banco y las empresas con vistas a proponer innovaciones para su mejoramiento.

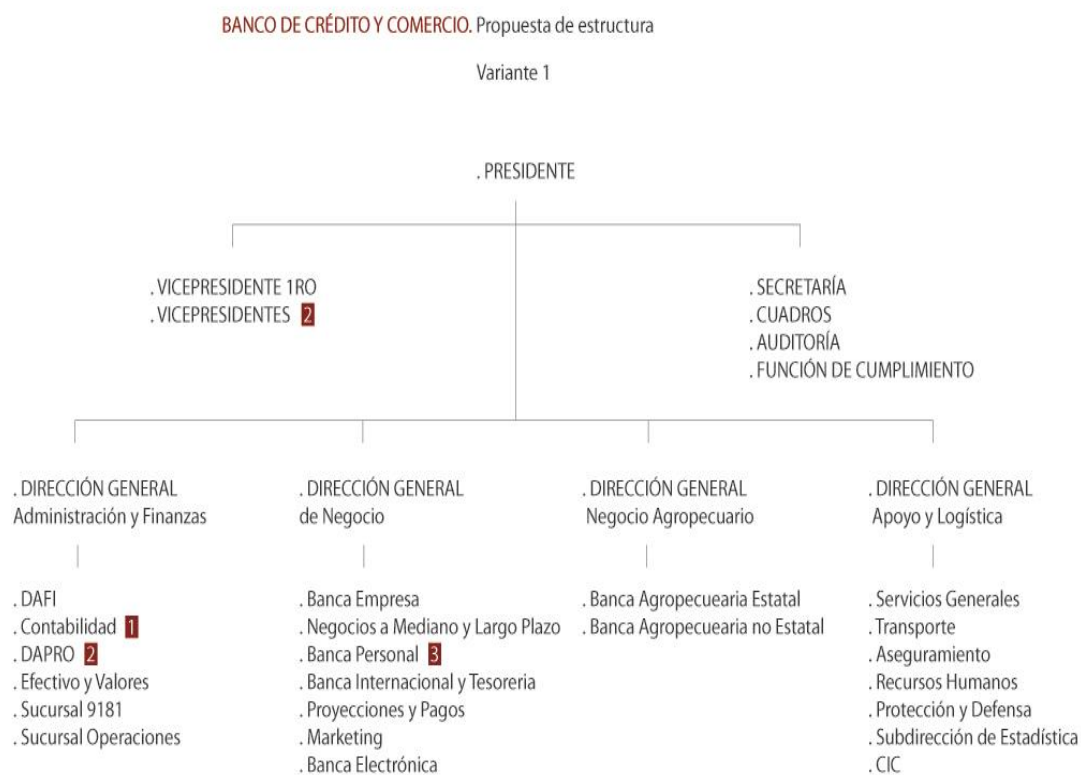
Con el fin de **determinar las principales barreras** que limitan el desarrollo exitoso de las relaciones crediticias entre la banca comercial y las empresas estatales, le pedimos que valore el nivel de influencia que ejercen **ACTUALMENTE** sobre ellas los factores que a continuación se listan. Puede agregar factores no mencionados si así lo cree conveniente.

Considere 1 como la influencia más baja y el 10 como la máxima influencia, bajo la interpretación de que a mayor influencia: mayores son las barreras que impone ese factor al desarrollo exitoso de las relaciones crediticias banca-empresa. Marque con una X.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cultura financiera de las empresas estatales										
Nivel de centralización de las decisiones financieras a nivel de empresas: limitada autonomía empresarial para negociar con el banco.										
El crédito bancario es considerado como una fuente de financiamiento cara y entraña mayor control sobre la actividad de la empresa										
Limitaciones por parte de la empresa para trabajar con varios bancos a la vez										
Baja capacitación de los empresarios en temas bancarios y de gestión financiera										
Poco desarrollo por parte de los bancos de estudios de mercado y de la segmentación de los clientes										
Insuficiente conocimiento de las necesidades de los clientes por parte de los bancos.										
Débil gestión personalizada hacia los clientes y demoras en las respuestas a las solicitudes de financiamiento por parte del banco										
Débil correspondencia de los productos y servicios bancarios con las necesidades financieras de los clientes empresas										
Limitada variedad y flexibilidad en las garantías que exigen los bancos										
Utilización de nuevas tecnologías de información y comunicaciones para la oferta de productos y servicios bancarios y la gestión con los clientes										
Poca diversificación de la cartera de productos y servicios de los bancos comerciales										
Insuficiente capacitación del personal bancario										
Insuficiencias en la gestión de riesgos por parte de los bancos que limitan el otorgamiento de los créditos										

MUCHAS GRACIAS!!!!!!

Anexo No.6: Organigrama de BANDEC.



1 Incluye los Departamentos Independientes de Cancelaciones y el Centro Contable

2 Incluye Departamentos SWIFT

3 Incluye Departamentos Colaboradores

Fuente: Banco de Crédito y Comercio.