

**Procedimiento para la identificación de los riesgos asociados al
financiamiento otorgado por el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)
a la actividad por cuenta propia en Matanzas**

*Procedure for the identification of the risks associated with the financing
granted by the Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) to self-employment
activity in Matanzas*

Luisa María Rodríguez Fajardo^{1*} <http://orcid.org/0000-0003-4940-0796>

¹Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad de Ciencias Empresariales,
Departamento de Contabilidad y Finanzas, Cuba

*Autora para la correspondencia: luisa.rodriguez@umcc.cu, luisa94.fajardo@gmail.com

RESUMEN

En la investigación se presenta un procedimiento para el análisis de los riesgos asociados al financiamiento que otorgan las instituciones bancarias cubanas a la actividad por cuenta propia. Se empleó la dialéctica materialista como método general de conocimiento, desglosado en métodos teóricos y empíricos, los que permitieron la confección del procedimiento, compuesto por fases, etapas y pasos. Finalmente, se exponen los elementos esenciales que abarca el procedimiento, tales como la matriz y el mapa de riesgo, y el plan de prevención de riesgos, con el objetivo de trazar acciones que contribuyan a disminuir la cartera de préstamos vencidos en las instituciones bancarias cubanas.

Palabras clave: actividad por cuenta propia, financiamiento, préstamos, riesgos.

ABSTRACT

The investigation presents the procedure for analyzing the risks associated with financing granted by Cuban banking institutions to the self-employment. The materialist dialectic was

used as a general method of knowledge, broken down into theoretical and empirical methods, which allowed make the procedure composed of phases, stages and steps. Finally, the essential elements covered by the procedure are outlined, such as the preparation of the risk matrix, the risk map and the risk prevention plan, with the objective of plotting actions that contribute to diminish the portfolio of overdue loans in Cuban banking institutions.

Keywords: *self-employment, financing, loans, risks.*

Clasificación JEL: M42

Fecha de recepción: 2021/05/30

Fecha de aceptación: 2022/06/30

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la globalización y la responsabilidad social empresarial han impulsado a las organizaciones hacia el crecimiento y la competitividad (Murillo y Garzón, 2020). Para ello deben saber identificar y gestionar los riesgos desde una mirada global que permita optimizar recursos y atender de manera más eficiente las necesidades de los clientes en el mercado.

Al escuchar el término «riesgos» generalmente se asocia a la posible ocurrencia de eventos no deseados. Una parte no despreciable de los riesgos financieros ocurren por sucesos a los cuales no se le asocia ninguna probabilidad. Asignar una probabilidad a todos los eventos que puedan alterar las utilidades de las empresas es lo que se denomina «análisis de riesgos» (Rodríguez, Frías, Souquet y Rodríguez, 2002), y para ello es imprescindible la identificación acertada y oportuna de estos.

La medición de los riesgos permite emprender acciones ante la posibilidad de que se materialicen, y es muy importante su evaluación al momento de priorizar recursos y esfuerzos orientados a mitigarlos, controlarlos, transferirlos o asumirlos (León y Correa, 2019).

A nivel internacional la Norma ISO 31000 «Gestión del riesgo—Directrices» (Organización Internacional de Normalización, 2018), destaca los elementos conceptuales siguientes:

- El *riesgo* se reconoce como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

- El riesgo se expresa en términos de *fuentes de riesgo, eventos potenciales, consecuencias y probabilidades*.
- El *efecto* es una desviación respecto a lo previsto; que puede ser positivo, negativo o ambos, abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas.
- Los *objetivos* pueden tener diferentes aspectos y categorías; así como incluir diferentes niveles en las entidades.

En Cuba, el término «riesgo» se comienza a manejar en el sistema empresarial cubano a partir de la promulgación, el 23 de septiembre de 2003, de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios para el Control Interno Empresarial «Definiciones del control interno. Contenido de los componentes y sus normas» (Castellanos y Dinza, 2019), a la que le da continuidad la Resolución 60/2011 «Normas del Sistema de Control Interno», de la Contraloría General de la República de Cuba (2011), normativa vigente en la actualidad que rige el proceso de control interno y la gestión de riesgos como uno de sus componentes.

La Resolución 60/2011 parte del reconocimiento de un modelo estándar que fija las normas y principios básicos de obligada observancia por todos los sujetos de las acciones de control de la Contraloría General de la República, así como los que tienen la obligación de diseñar e implementar, a partir de este modelo, su propio sistema de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias, características y competencias, dando especial tratamiento al componente «Gestión y prevención de riesgos». A partir de esto surgen muchos retos que deben enfrentar las empresas sobre cómo medir y cuantificar los riesgos, cómo administrarlos, cómo administrar la organización con un enfoque de gestión de riesgos y qué mecanismos y procedimientos utilizar para dirigir las organizaciones sobre la gestión de riesgos (Bolaños, 2011). Asimismo, dicha resolución define que «el riesgo es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia» (Contraloría General de la República de Cuba, 2011, p. 25)

Tanto a nivel nacional como internacional las empresas, organismos, instituciones y científicos se han dado a la tarea de diseñar y establecer pautas para la gestión de riesgo con el objetivo de reducir el impacto de estos en la salud empresarial. El Banco de Crédito y

Comercio (BANDEC) no ha estado ajeno a los cambios de la economía cubana a partir de la puesta en práctica de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, por lo cual la institución ha asumido un grupo de tareas, devenidas en servicios, que se han enfrentado con la misma infraestructura organizativa e informativa y sin aumento de la plantilla de RR. HH. Esto ha provocado que el nivel de operaciones y de complejidad sea cada vez mayor, con clientes más exigentes, por lo que resulta necesario reordenar, integrar y coordinar todos los elementos del sistema. En tal sentido, se ha experimentado un crecimiento del monto de financiamiento otorgado por concepto de préstamos a personas naturales que deciden iniciar cualquier actividad por cuenta propia. Pero el índice de morosidad en este sector se incrementa en todas las sucursales de la provincia y cada vez son más las causas que han provocado el incremento de la cartera de préstamos vencidos. Aunque el tratamiento se proporciona desde diferentes perspectivas, no se ha logrado la gestión coherente de los riesgos asociados al financiamiento otorgado por el BANDEC a la actividad por cuenta propia en Matanzas.

La Dirección Provincial del BANDEC en Matanzas realiza actualmente el análisis de financiamiento otorgado a la actividad por cuenta propia de manera empírica, lo que se traduce en la inexistencia de una guía o procedimiento que plasme las pautas a seguir para realizar dicho análisis. Sin embargo, se cuenta con un manual y resoluciones que guían la actividad por cuenta propia, pero estos se reducen solo a establecer de manera ordenada los requisitos y documentación legal que debe presentar el titular de la actividad que desea solicitar financiamiento. De igual modo, no existe presencia física documental sobre el análisis de los riesgos que afectan la recuperación del financiamiento otorgado por la entidad a las distintas actividades por cuenta propia. Todo lo anterior demanda el diseño de un procedimiento propio, adaptado a las características específicas de la actividad bancaria, donde se registren todas sus peculiaridades y se establezcan estrategias claras para minimizar los riesgos.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la identificación de los riesgos asociados al financiamiento otorgado por el BANDEC a la actividad por cuenta propia en Matanzas, procedimiento que, desde una concepción sistémica y una visión integradora de los marcos de la organización, reúna los elementos que intervienen en los procesos de otorgamiento de préstamos a la actividad por cuenta propia.

METODOLOGÍA

La investigación se realiza aplicando la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como análisis y síntesis, inducción y deducción, lógico-histórico y tránsito de lo abstracto a lo concreto. Como métodos empíricos destacan la entrevista, la encuestas, el análisis descriptivo, el análisis documental y la lluvia de ideas. Para apoyar la aplicación de los métodos se realiza un procesamiento computacional mediante herramientas de Microsoft Excel.

El trabajo cuenta con dos momentos significativos, el primero parte de reconocer las normas que rigen la actividad de gestión de riesgo, tanto a nivel nacional como internacional, y un segundo momento que incluyó el estudio bibliográfico de distintas fuentes con relación a la temática abordada, de modo que permitiera el propio diseño del procedimiento propuesto para el BANDEC en Matanzas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Concepción teórica del procedimiento para la identificación de los riesgos asociados al financiamiento otorgado por el BANDEC a la actividad por cuenta propia en Matanzas

El diseño del procedimiento posee una perspectiva sistémica con un enfoque de proceso que sistematiza, se apropia y actualiza teorías universales de acuerdo con la realidad económica cubana, teorías afines con la gestión empresarial en una concepción teórica que tiene como centro la definición de la gestión de riesgo. El procedimiento se caracteriza por su consistencia lógica, flexibilidad y pertinencia, lo que propiciará su posible aplicación en otras entidades cubanas. Como principal aporte del procedimiento cabe destacar el análisis de los distintos métodos de tratamiento del riesgo para el desarrollo efectivo de una estrategia de respuesta ante las distintas tipologías de riesgos.

El procedimiento para la identificación de los riesgos asociados al financiamiento otorgado por el BANDEC a la actividad por cuenta propia en Matanzas aporta elementos prácticos para la implementación de un diagnóstico participativo que contribuiría a la gestión de dichos riesgos; además, facilita la propuesta de estrategias por parte de los administrativos a partir de resultados concretos en busca de proporcionar una herramienta para la mejora de la eficiencia en las entidades cubanas. Su aplicación incidiría en la adecuada planificación de los recursos económicos, financieros y materiales con los que se cuenta, y serviría como base para el desarrollo adecuado del proceso de planificación estratégica empresarial.

2. Dimensión estructural del procedimiento

Aunque existe la Resolución n.º 60 del Control Interno, donde se plasman las indicaciones generales para la gestión y prevención de los riesgos y se establecen las bases para su identificación y análisis, en ella no se profundiza en los diferentes tipos de riesgos ni en la metodología a emplear para su identificación y evaluación. Las empresas muestran una tendencia a la identificación de riesgos a partir de su clasificación en operacionales, laborales, medioambientales, entre otros, y se obvian en gran medida los riesgos de carácter financiero, que pueden incidir o no en el cumplimiento de los objetivos previstos y llegar, incluso, a producir pérdidas económicas (Crespo, Sierra, Cervera y García, 2013). A partir de esta situación el diseño del procedimiento está estructurado en un total de tres fases y tres etapas, con sus respectivos pasos cada uno de ellos.

Se parte de una primera fase que abarca la caracterización generalizadora de la entidad y donde se analizan la misión, visión, estrategia, política organizacional, identificación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Todo esto conduce a la confección de la matriz DAFO y del mapa estratégico. Por último, se establece el sistema de objetivos estratégicos, operacionales, de información y de cumplimiento.

Como cierre de esta fase se obtendrá la definición de tres escenarios posibles condicionados por el nivel de cumplimiento según se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Proyección de posibles escenarios

Escenario positivo	Cumplimiento total de la misión
Escenario intermedio	Cumplimiento parcial de la misión

Escenario negativo	No cumplimiento de la misión
---------------------------	------------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de Milián (2008).

Seguidamente, para una correcta gestión de riesgos lo primero es identificarlos. Estos serán determinados en función de las actividades definidas con anterioridad en el sistema de objetivos estratégicos. En pocas palabras, cada objetivo definido tendrá afiliada una actividad a la cual, a su vez, se le identifican sus propios riesgos asociados. Este análisis permitirá elaborar la Tabla 2, donde se registra la relación entre objetivos, actividades y riesgos.

Tabla 2. Relación objetivos-actividades-riesgos.

Sistema de Objetivos	No.	Objetivo	No.	Actividad	No.	Riesgo
Objetivos estratégico, operacionales, información, y cumplimiento	1		1		1	
					2	
			2		1	
					2	

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificados los riesgos asociados a cada actividad estos se trasladan al mapa de riesgo y a la matriz de riesgo, según muestra la Tabla 3. Para realizar la matriz de riesgos será necesario evaluarlos de manera cualitativa de modo que dicha evaluación sirva para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo, así como el impacto y las posibles pérdidas.

Tabla 3. Matriz de riesgo

Actividades (procesos/subprocesos)	Externo	Interno	Probabilidad			Pérdida			Impacto		
			Alta	Media	Baja	Leve	Moderada	Grave	Alto	Medio	Bajo
Objetivos estratégicos											
Objetivos operativos											
Objetivos de información											
Objetivos de cumplimiento											
Total											

Fuente: elaboración propia a partir de la Resolución 60/11 (Contraloría General de la República, 2011).

Una vez ubicado cada riesgo en la matriz se procede a ubicarlos en el mapa de riesgo (Tabla 4), el cual muestra de manera esquemática la prioridad que se le debe conceder a cada uno de los riesgos identificados.

Tabla 4. Mapa de riesgo

Probabilidad	Alto			
	Medio			
	Bajo			
		Bajo	Medio	Alto
		Impacto		

Leyenda:

Verde: riesgo de poca influencia

Amarillo: riesgo de mediana influencia

Rojo: riesgos de mayor influencia y a los que se les aplica la gestión de riesgo para su tratamiento con el objetivo de mitigar su efecto.

Fuente: elaboración propia a partir de Norma ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2009).

Para la gestión de riesgo se tiene en cuenta la Norma ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2018) que, sobre el valor de la gestión de riesgos en las organizaciones, destaca:

- *Supresión del riesgo:* no es lo más habitual, pero a veces las organizaciones logran que desaparezcan los riesgos asociados a sus procesos. Esto se consigue cuando la labor de previsión se ha implementado de forma exitosa: obteniendo información adicional, adquiriendo apoyo de expertos, añadiendo recursos adicionales o modificando los elementos de la planificación, entre otros elementos.
- *Transferencia del riesgo:* el riesgo es transferido a otra dependencia de la organización o, incluso, a una segunda empresa asociada. El riesgo no se anula, solo se redirecciona.
- *Mitigación del riesgo:* consiste en reducir la probabilidad o el impacto de un riesgo sobre la organización. Esta opción se usa sobre todo en aquellos casos en que los riesgos son inevitables o no dependen de la empresa en sí misma. La clave para una acertada mitigación del riesgo está en las acciones.

- *Explotación del riesgo*: aplicable para los riesgos que implican una oportunidad para las organizaciones. Cuando eso ocurre, en vez de mitigarlo o eliminarlo, la estrategia de la empresa debe centrarse en sacar el máximo provecho de la circunstancia. Un riesgo con efectos positivos se puede potenciar gracias a la designación de más personal cualificado, mayor apoyo económico o una adaptación a la planificación realizada al inicio.
- *Aceptación del riesgo*: se trata de riesgos que no suponen mayores impedimentos para la consecución de los objetivos y que, por tanto, pueden convivir con la empresa, implica la elaboración de un plan de contingencia para, de este modo, adaptar el riesgo a las actividades de las empresas.

Una vez gestionados los riesgos se procede entonces a la elaboración del «Plan de prevención» de la manera como muestra la Tabla 5 a continuación.

Tabla 5. Plan de prevención de riesgos

Objetivos	Actividades (procesos/ subprocesos)	Riesgo	Color	Manifestaciones negativas	Actividad de control	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento
Objetivo Estratégico								

Fuente: elaboración propia a partir de la Resolución 60/11 (Contraloría General de la República, 2011).

Una vez abarcadas las fases, etapas y pasos que se proponen para la aplicación del procedimiento, es importante garantizar que la dirección de la entidad supervise su correcto, que no existan brechas en la información y que, ante cualquier desviación de los resultados, se verifiquen las causas que provocan dicha desviación.

CONCLUSIONES

A partir de los estudios realizados, de investigaciones sobre el tema (nacionales e internacionales) y partiendo de la situación problemática de la entidad, el diseño del procedimiento para la identificación de los riesgos asociados al financiamiento otorgado por el BANDEC a la actividad por cuenta propia en Matanzas, constituye una herramienta que orienta de manera oportuna a la administración bancaria para la determinación de acciones enfocadas a garantizar la recuperación del financiamiento otorgado y disminuir el índice de morosidad y la cartera de préstamos vencidos.

Los resultados presentados permiten concluir que el procedimiento constituye un punto de partida para el análisis y la toma de decisiones empresariales, y para facilitar el diseño de acciones efectivas en materia de reducción de riesgos, encaminadas a la mejora en la prestación de servicios y a la reducción del impacto de dichos riesgos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolaños, A. R. (2011). El Control Interno y la Gestión de Riesgos en Cuba, ¿un paso de avance con la Resolución 60? *Cofin Habana*, 1(7), 1-7. <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/18/18>
- Campins, B. E. (2007). *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas* (Tesis doctoral). Universidad de La Habana, Cuba.
- Castellanos, M. E. y Dinza, D. R. (2019, 19-22 de marzo). Propuesta de metodología para la implementación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos (Ponencia). *XIV Congreso Internacional CUBAGUA 2019, X Seminario Internacional del Uso Integral del Agua*, La Habana.
- Contraloría General de la República (2011). Resolución 60/2011. Normas del Sistema de Control Interno. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (13) (Extraordinaria), 39-50. https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/go_x_013_2011.pdf

- Crespo, M. E., Sierra, N. F., Cervera, M. G. y García, R. S. (2013). Aplicación de una metodología para la administración de riesgos financieros como parte de la gestión empresarial. *Revista Avances*, 15(1), 31-41.
- Foyo, M. E., Martínez, D. E., Rodríguez, S. R. y Villalón, M. S. (2011). La cobertura de riesgos financieros en el marco de la globalización de los mercados financieros. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, número especial, 48-57.
- González, M. E., Romero, E. A. y Anicet, A. A. (2012). Criterios para el establecimiento de un procedimiento para la gestión del riesgo cambiario en la empresa importadora de abastecimiento para el petróleo (ABAPET). *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (3), 3-17.
- Guerra Breña, R. M. (2020). *Gestión de la calidad, los riesgos y el conocimiento en la industria médico farmacéutica y biotecnológica: compilación de estudios en Cuba*. Editorial Universitaria, La Habana.
- Organización Internacional de Normalización (2018) ISO 31000:2018 Gestión del riesgo — Directrices. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- León, A. M., Rivera, D. N., Álvarez, W. S., Nogueira, D. M., Reyes, H. R. H., Narió, A. H. y Ojeda, Y. E. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Editorial Universidad UNIANDES, Ecuador.
- León, A. M., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A. y Rodríguez, R. C. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328
- León, J. A. y Correa, J. G. (2019). *Definición de un modelo de evaluación de riesgos en seguridad de la información bajo los lineamientos de la norma ISO 27001, utilizando técnicas de redes neuronales* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Machado, E. L. y Hernández, Y. (2008). Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas. *Gestión Turística*, (10), 41-58. <https://www.redalyc.org/pdf/2233/223314985004.pdf>

- Meléndrez, E. H. (2009). *Modelo sistémico de auditoría interna con enfoque de riesgo* (Tesis de doctorado). Universidad de Camagüey, Cuba.
- Milián, G. J. (2008). *Propuesta y validación de procedimientos de gestión del riesgo de impago para Hoteles Sol Meliá Cuba* (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
- Murillo, H. F., y Garzón, M. L. (2020). Selección de proveedores de insumos críticos en términos de sostenibilidad, a través de la metodología multicriterio, en una empresa del sector azucarero. *Ciencia Tecnología*, 16(2), 24-44.
- Partido Comunista de Cuba (2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*.
<https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Conceptualizaci%C3%B3n%20del%20modelo%20economico%20social%20Version%20Final.pdf>
- Rodríguez, J. M., Frías, S., Souquet, G. L. y Rodríguez, R. L. (2002). Administración de Riesgos Financieros: Un requisito necesario en la actualidad para ser competitivo. *Nueva Serie*, 2(1), 87-97.
<http://ares.unimet.edu.ve/academic/revista/anales2.1/documentos/marino.doc>
- Rodríguez, R. C. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus* (Tesis de doctorado). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.

Conflicto de intereses

La autora del manuscrito de referencia, Luisa María Rodríguez Fajardo, declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.