

# Riesgos que en el 2019 atentaron contra la no recuperación del financiamiento otorgado a la actividad por Cuenta Propia en BANDEC Matanzas

Artículo  
arbitrado

*Risk that in 2019 threatened the non-recovery of financing granted to self-employed activity in BANDEC Matanzas*

LUISA MARÍA RODRÍGUEZ FAJARDO

 <http://orcid.org/0000-0003-4940-0796>

Universidad de Matanzas, Cuba, [luisa.rodriguez@umcc.cu](mailto:luisa.rodriguez@umcc.cu)

## RESUMEN

El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Dirección Provincial Matanzas realiza el análisis de financiamiento otorgado a la actividad por cuenta propia de manera empírica, en el cual no se considera a profundidad el análisis de los riesgos que afectan la recuperación del financiamiento otorgado por la entidad a las distintas actividades por cuenta propia. Por lo antes expuesto se traza como objetivo definir los riesgos que afectan la recuperación del financiamiento otorgado a la actividad por cuenta propia en el Banco de Crédito Comercio Dirección Provincial Matanzas. La investigación se lleva a cabo empleando la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base mitológica, desglosados en métodos teóricos, empíricos y herramientas de apoyo a la investigación. A partir del estudio de distintas metodologías de análisis de riesgo quedaron definidos una serie de pasos a seguir que tributan a la determinación de los riesgos que atentaron contra la no recuperación del financiamiento que otorga dicha institución a la actividad por cuenta propia, lo cual figura como principal resultado de conjunto con la propia identificación de los riesgos que en el año 2019 impidieron la recuperación del financiamiento otorgado a la actividad por cuenta propia en la institución.

**Palabras claves:** riesgos, actividad por cuenta propia, financiamiento

**Código JEL:** G21 Bancos;

Citar como (APA):

Rodríguez Fajardo, Luisa María. (2021): Riesgos que en el 2019 atentaron contra la no recuperación del financiamiento otorgado a la actividad por Cuenta Propia en BANDEC Matanzas. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 5 (1), 60-71. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/06\\_V5N12021\\_LMRF](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/06_V5N12021_LMRF)

## ABSTRACT

*The Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Matanzas Provincial Directorate, carries out the analysis of the financing granted to the activity on its own account in an empirical way, in which the analysis of the risks that affect the recovery of the financing granted by the entity to the different activities on its own account. Due to the foregoing, the objective is to define the risks that affect the recovery of the financing granted to the activity on its own account in the Banco de Crédito y Comercio Provincial Directorate of Matanzas. The research is carried out using the materialist dialectic as a general method of knowledge and mythological basis, broken down into theoretical and empirical methods and research support tools. Based on the study of different risk analysis methodologies; a series of steps to follow were defined that contribute. The determination of the risks that threaten the non-recovery of the financing that said institution grants to the activity on its own account, which appears as the main result in conjunction with the identification of the risks that in 2019 prevented the recovery of the financing granted to the self-employed activity in the institution.*

**Keywords:** risks, own-account activity, financing

## INTRODUCCIÓN

Los fenómenos que se manifiestan en la actualidad en el mundo de las finanzas no son nuevos, sino aparecen en una forma distinta porque son diferentes las condiciones del mundo contemporáneo (Díaz, 2000). A la sociedad actual se le denomina sociedad del riesgo, esto evidencia la importancia que se le concede a la teoría del riesgo, que ha pasado de la perspectiva de mitigación de impactos negativos a la preventiva. (Sablón, Barberán, Ávila, y Velez, 2018).

La gestión de riesgos es un componente clave en la gobernabilidad y sostenibilidad de una institución financiera en tiempos "normales". Por otro lado, en un escenario de crisis, las empresas intensifican la alerta en la gestión de la liquidez y de capital y ejercitan sus niveles de resistencia. (KPMG, 2020), la administración de riesgos permite tomar conciencia de las amenazas que puede afrontar cualquier organización, de tal forma que las empresas no ignoren las señales de peligro (Quijano, Nuñez-Patiño, y Martins, 2017) y hagan frente a ellas con estrategias de cobertura de riesgos eficientes basadas en la identificación oportuna de los mismos para su tratamiento, lo que se traduciría en un incremento de los ingresos y beneficios en la empresa.

En vista de esa necesidad de aumentar el capital, la gestión de los riesgos se vuelve una variable importante a considerar dentro de las entidades financieras, no solo por los requerimientos establecidos en Basilea sobre la base del riesgo operativo, de liquidez, mercado y crediticio, sino por la búsqueda de mejores resultados financieros para los accionistas de la empresa (Lizarzaburu, Berggrun, y Quispe, 2012)

Para Soler-González, Varela-Lorenzo, Oñate-Andino, y Naranjo-Silva. (2018) la definición de riesgo no es un análisis mecanicista de una situación dada. Un riesgo es una posible pérdida producida por eventos peligrosos e inciertos ligados a vulnerabilidades existentes. Pueden ser considerados escenarios con posibilidad de pérdida, es la probabilidad que un peligro ocasione un incidente con consecuencias no factibles de ser estimadas en una actividad determinada durante

un periodo definido, es el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones antes definidas.

Todas las empresas, independientes de su tamaño, estructura, naturaleza y sector al que pertenezca, se encuentra expuesta a múltiples riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera sólida y una positiva imagen pública, referida a la calidad de los productos, servicios y empleados. (Castellanos y Dinza, 2019)

En Cuba el sector cuentapropista emerge en la economía en el año 1976 con la creación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía y tres décadas después en el 2010 el parlamento cubano reconoce la existencia de las empresas privadas dentro del nuevo modelo socialista de la Revolución Cubana y el papel del Partido Comunista como fuerza dirigente superior de la sociedad y del Estado. A partir de este momento el sector cuentapropista en Cuba comienza su período de mayor esplendor y con ello el Banco cubano juega un papel primordial en el otorgamiento de préstamos a personas naturales. En conformidad con Pérez, Andrés, y Martínez (2015) el Estado desarrolla la economía con miras a la obtención de los recursos que le permitan satisfacer las necesidades colectivas, mediante la prestación de servicios públicos.

El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) no ha estado ajeno a los cambios de la economía cubana con 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, las que se han enfrentado con la misma infraestructura organizativa e informativa sin aumento de la plantilla donde el nivel de operaciones es cada vez mayor y más complejas con clientes más exigentes por lo que resulta necesario ordenar, integrar y coordinar todos los elementos del sistema.

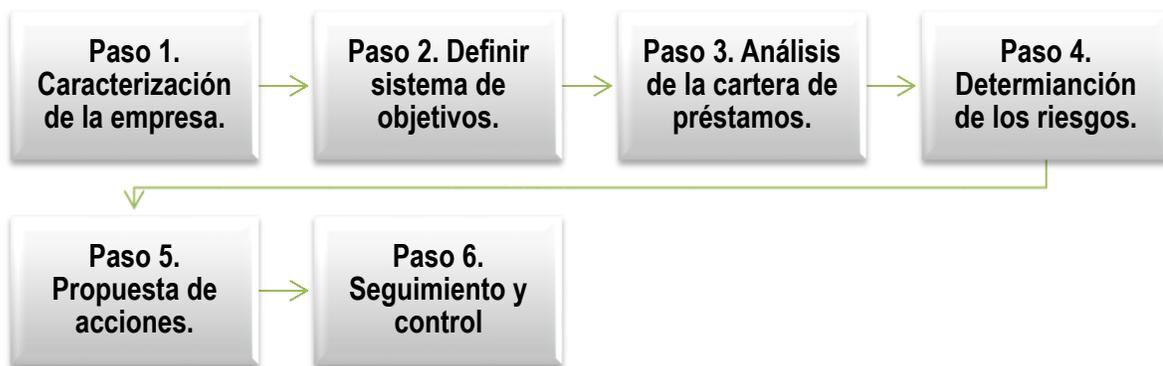
El Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas en la actualidad realiza el análisis de financiamiento otorgado a la actividad por cuenta propia de manera empírica, lo que se traduce en la inexistencia de una guía o procedimiento que plasme las pautas a seguir para realizar dicho análisis, sin embargo cuenta con manual y resoluciones que guían la actividad por cuenta propia, pero estos se reducen sólo 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, teniendo en cuenta lo antes planteado y la necesidad que representa para el Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas la determinación de los riesgos que afectan la no recuperación del financiamiento otorgado se propone entonces como objetivo general: definir los riesgos que afectan la recuperación del financiamiento otorgado a la actividad por cuenta propia en el Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

A partir de un análisis previo de distintas metodologías de riesgo, tales como Hernández y Con (2020), Perea, García, y Llanes (2019), Castellanos y Dinza (2019), COSO (2018), RODRÍGUEZ y PAMPLONA (2016), se realizó un resumen de las mismas quedando definidas una serie de pasos a

seguir en la investigación que contribuyan a la determinación de los riesgos que atentan contra la no recuperación del financiamiento que otorga el Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas a la actividad por cuenta propia. Dichos pasos se muestran en la figura 1.

Figura 1. Secuencia de pasos para la determinación de los riesgos que atentan contra la no recuperación del financiamiento que otorga el Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas.



La información para el progreso de la investigación se obtiene a través de métodos teóricos y empíricos de investigación, entre los que se hallan: el análisis – síntesis, inducción – deducción, lógico- histórico, enfoque sistémico, tránsito de lo abstracto a lo concreto, análisis de documental, observación directa y *Brainstorming*.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se exponen los resultados de los pasos definidos con anterioridad para la determinación de los riesgos que atentan contra la no recuperación del financiamiento que otorga el Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas

### **Paso 1. Caracterización de la empresa**

El Banco de Crédito y Comercio pese a ser la institución que más ha financiado a cuentapropistas, los beneficiados representan apenas el cinco por ciento de cerca de medio millón de trabajadores en esta modalidad registrados en el país. Aun cuando han desarrollado una amplia labor publicitaria los nuevos actores económicos continúan renuentes al crédito, a involucrarse con los bancos, y entre las causas mencionan la falta de hábito y cultura sobre el tema. Los escasos financiamientos otorgados por esta institución reafirman el peso relevante que poseen otras fuentes de acumulación en el desarrollo del sector por cuenta propia, como las remesas, los préstamos de familiares y la movilización del ahorro interno.

La estructura de BANDEC se compone de tres niveles de dirección: una Oficina Central radicada en La Habana, a la cual se subordinan la Dirección Territorial Habana, que incluye las provincias Artemisa, Mayabeque y La Habana; las direcciones provinciales de las 11 provincias restantes y el Municipio Especial Isla de la Juventud, que tienen bajo su égida una red de 214 sucursales en todo el país, de las cuales 208 atienden público directamente.

El Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas define su misión y visión de la siguiente manera:

**Misión.** BANDEC 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 e instrumentos financieros que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo; apoyada en su red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos.

**Visión.** Ser un banco comercial, que se distinga por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia en sus servicios y profesionalidad de sus empleados, una institución con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización, que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.

### **Paso 2. Definir sistema de objetivos.**

El sistema de objetivo elaborado en el Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas está relacionado únicamente al sector no estatal, es decir a los trabajadores por cuenta propia, el mismo se compone de objetivos estratégicos, operativos, cumplimiento e información. Los objetivos estratégicos marcan las actividades que se realizarán durante los próximos 3 años para poder dar solución al problema estratégico y alcanzar la visión de la entidad, dándole paso a los objetivos operativos donde se llevará a cabo operaciones para cumplir las actividades de los objetivos estratégicos, regulado por las leyes y normas que abarcan los objetivos de cumplimiento y abalado por los objetivos de información donde muestra los resultados a partir de la información enviada a la Casa Matriz. Por la importancia que requiere para el Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas se le dará mayor atención a los objetivos estratégicos y operativos propios de la actividad por cuenta propia solamente.

Los objetivos estratégicos que se consideraron, que apoyarán el logro de la visión quedaron definidos de la siguiente manera:

1. Disminuir el incremento de la cartera de préstamos vencidos
2. Disminuir el índice de morosidad de los préstamos otorgados.
3. Una vez definidos los objetivos estratégicos, tomando como base los mismos; los objetivos operativos que se definieron son:
4. Implementar estrategias que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de nuestros clientes.
5. Realizar mayor seguimiento a los trabajadores por cuenta propia una vez otorgado el préstamo.

En consecuencia, con la formulación de objetivos se proyectan en el cuadro 1 los tres posibles escenarios a los que se puede enfrentar el Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial con respecto al cumplimiento o no de la misión, dando cierre así a esta fase.

Cuadro 1. Proyección de escenarios.

<b>Posibles escenarios.</b>	
<b>Escenario Positivo</b>	Aumenta la satisfacción de los clientes y con ello los diversos servicios. Las políticas y legislaciones vinculadas con nuestra gestión diaria tienden a favorecer nuestra estrategia.
<b>Escenario Intermedio</b>	Los diversos servicios que se les prestan a los clientes se mantienen estable. Las políticas y legislaciones vinculadas con nuestra gestión no cambian en lo relacionado con nuestra estrategia.
<b>Escenario Negativo</b>	Los servicios disminuyen. Las políticas y legislaciones vinculadas con nuestra gestión diaria entorpecen nuestra estrategia.

### Paso 3. Análisis de la cartera de préstamos.

En un análisis de la cartera de préstamo para lo cual se consideraron los resultados obtenidos al finalizar el 2018 y 2019 se obtuvo que en diciembre del 2019 la cartera total de préstamos de Trabajadores por Cuenta Propia y Otras Formas de Gestión no Estatal (TCP-OFGNE) asciende a 25 457.5 MCUP (miles de pesos en moneda nacional), valor que decrece con respecto a diciembre del año anterior en 6 258.4 MCUP (miles de pesos en moneda nacional) como muestra la tabla 1. La deuda asciende a 196.5 MCUP para Capital de Trabajo, 23 480.3 MCUP de Inversiones, Renegociado y Reestructurado en 47.8 y 1732.8 MCUP en Préstamos Vencidos. En diciembre de 2019 se abrieron 38 cuentas corrientes y se realizaron 8 360 visitas a TCP, otorgándose 16 préstamos por importe de 445.0 MCUP en el mes, para una disminución en las colocaciones hasta la fecha de 174 préstamos y 5 578.0 MCUP con respecto a igual período del año anterior.

Tabla 1. Análisis de los préstamos en 2018 y 2019

<b>TCP -OFGNE</b>	<b>DIC. 18</b>	<b>DIC. 19</b>	<b>VARIACIÓN (COL.3-2)</b>
Cantidad de cuentas de préstamos	1 651	1 556	-95
Cartera de préstamos total	31 715.9	25 457.5	-6 258.4
Préstamo vencido	906.1	1 732.8	826.7

Fuente. Elaboración a partir de información obtenida del Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas.

A continuación, se muestra la tabla 2 con la evolución de los préstamos otorgados por cada una de las sucursales del Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas, resaltando que las sucursales 3471 Matanzas, 3701 Pedro Betancourt, 3801 Ciénaga de Zapata y 3891 Los Arabos en el año 2019 no realizaron otorgamientos de préstamos a trabajadores por cuenta propia

Tabla 2. Evolución de los préstamos por sucursales de 2018 y 2019.

Sucursales	Financiamientos			
	Diciembre/18		Diciembre/19	
	Cantidad	Importe	Cantidad	Importe
3461 Matanzas	336	17062.0	374	19308.0
3471 Matanzas	207	4107.6	207	4107.6
3501 Cárdenas	171	3735.0	178	4039.0
3521 Varadero	142	7091.7	145	7286.7
3541 Martí	56	971.9	66	1161.9
3581 Colón	103	2931.3	111	3249.3
3621 Perico	161	2629.7	204	3335.9
3661 Jovellanos	274	7724.7	295	9067.2
3701 Pedro Betancourt	68	1265.9	68	1265.9
3721 Limonar	77	1175.3	78	1194.1
3781 U. De Reyes	28	524.0	31	624.0
3801 C. De Zapata	87	4138.7	87	4138.7
3841 J. Grande	174	3588.9	183	3823.9
3861 Calimete	187	3097.1	200	3430.1
3891 Arabos	10	180.5	10	180.5
Total Provincial	2081	60224.3	2237	66212.8

Fuente. Elaboración a partir de información obtenida del Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas.

El préstamo vencido en el Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas asciende a 1 732.8 MCUP con 237 clientes, lo que pone de manifiesto un índice de morosidad en diciembre de 2019 asciende a 6.81 %, incidiendo en el mismo las siguientes sucursales que se muestran en la Tabla 3:

Una vez analizado los préstamos vencidos, el índice de morosidad y todo lo relacionado a la actividad por cuenta propia estamos en condiciones de analizar los riesgos que inciden en la no recuperación de los préstamos otorgados.

#### **Paso 4. Determinación de los riesgos.**

Primeramente, se realiza la identificación del riesgo por medio del análisis de la información del proceso y el comportamiento de los parámetros de control. (Bretaña, 2020). Para la determinación de los riesgos se realizó *Brainstorming* con el personal que labora en la entidad encargada de esta actividad, donde se tuvo en cuenta el comportamiento de los préstamos vencidos en el 2019 y sus principales causas, arrojando como resultado.

- a) TCP que entregaron la licencia porque no se encuentran ejerciendo la actividad, algunos sin vínculo laboral y otros con cambio de actividad.
- b) Cambio de domicilio para otros municipios y provincias, presos y fallecidos.
- c) La mayoría plantean que los negocios no han obtenido los ingresos proyectados esperados por dificultades en el mercado.

Tabla 3. Índice de morosidad para noviembre y diciembre de 2019.

Sucursales	noviembre/19			diciembre/19			Variación Índice Nov-Sept
	Total	Vencido	Índice de Morosidad	Total	Vencido	Índice de Morosidad	
3461	7,924,320.93	418,973.98	5.29	7,826,111.62	435,938.24	5.57	0.28
3471	1,011,816.67	20,425.45	2.02	970,324.90	21,941.26	2.26	0.24
3501	1,213,058.49	149,203.66	12.30	1,198,077.48	148,560.54	12.40	0.10
3521	2,068,240.04	141,186.88	6.83	1,987,706.24	141,036.41	7.10	0.27
3541	561,696.36	49,668.72	8.84	531,681.18	49,260.62	9.27	0.42
3581	984,280.59		0.00	948,278.05		0.00	0.00
3621	1,652,757.54	90,803.59	5.49	1,719,907.11	96,572.64	5.61	0.12
3661	4,574,520.99	356,929.85	7.80	4,536,496.42	370,514.60	8.17	0.36
3701	415,643.24	48,354.69	11.63	404,065.34	54,855.85	13.58	1.94
3721	459,327.01	5,873.18	1.28	440,383.65	5,750.59	1.31	0.03
3781	268,200.00		0.00	255,650.00		0.00	0.00
3801	2,118,369.11	344,863.79	16.28	1,956,723.96	346,386.72	17.70	1.42
3841	1,211,437.58	17,606.85	1.45	1,161,470.25	18,284.85	1.57	0.12
3861	1,537,718.28	12,700.57	0.83	1,495,963.01	43,697.81	2.92	2.10
3891	26,048.00		0.00	24,671.00		0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>26,027,434.83</b>	<b>1,656,591.21</b>	<b>6.36</b>	<b>25,457,510.21</b>	<b>1,732,800.13</b>	<b>6.81</b>	<b>0.44</b>

- d) TCP enfermos y operados que no han ejercido la actividad a tiempo completo.
- e) TCP fuera del país, incidiendo fundamentalmente la sucursal Ciénaga de Zapata con dos TCP que presentan saldos vencidos ascendentes a 133,4 y 40,0 MP (miles de pesos).
- f) Fiadores que se les cita y visitan y no se presentan en las sucursales bancarias a pagar.
- g) TCP embarazadas.
- h) No existe la opción de traslado de créditos de TCP hacia otros bancos.
- i) Fiadores que han salido definitivamente del territorio nacional.
- j) Principales problemáticas identificadas en la ejecución de las garantías aportadas.
- k) Fiadores que son jubilados, desvinculados, se encuentran fallecidos o resulta difícil su localización.
- l) Fiadores que han salido definitivamente del territorio nacional.
- m) Clientes que han presentado como garantías un vehículo automotor, al transcurrir el tiempo han tenido accidentes y solicitan la liberación de la garantía porque el seguro les va a reponer el carro, lo cual no está establecido en el MIP.
- n) Vehículos automotores y otros equipos que sirven de garantías. No existe el procedimiento efectivo para su ejecución.
- o) No existe la opción de traslado de créditos de TCP hacia otros bancos.

Una vez identificados los riesgos que influyen en la recuperación del financiamiento otorgado a la actividad por cuenta propia; se procede entonces a la clasificación de los riesgos en internos y externos, de igual modo teniendo en cuenta los elementos planteados en la Norma 31000 (2009) para la definición de la respuesta al riesgo se confecciona la tabla 4 que recoge la respuesta a cada uno de los riesgos antes definidos. La idea es plantear las soluciones más

adecuadas para poner cara a aquellos elementos que obstaculizan la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas. (31000, 2009)

Tabla 4. Respuesta al riesgo.

Riesgos	Gestión	Clasificación Internos/Externos.
TCP que entregaron la licencia porque no se encuentran ejerciendo la actividad, algunos sin vínculo laboral y otros con cambio de actividad.	Aceptación del riesgo	Externos
Cambio de domicilio para otros municipios y provincias, presos y fallecidos.	Aceptación del riesgo	Externos
La mayoría plantea que los negocios no han obtenido los ingresos proyectados esperados por dificultades en el mercado.	Transferencia del riesgo	Externos
TCP enfermos y operados que no han ejercido la actividad a tiempo completo.	Aceptación del riesgo	Externos
TCP fuera del país, incidiendo fundamentalmente la sucursal ciénaga de zapata con dos TCP que presentan saldos vencidos ascendentes a 133,4 y 40,0 MP (miles de pesos).	Aceptación del riesgo	Externos
Fiadores que se les cita y visitan y no se presentan en las sucursales bancarias a pagar.	Supresión del riesgo	Externos
Fiadores que son jubilados, desvinculados, se encuentran fallecidos o resulta difícil su localización.	Aceptación del riesgo	Externos
Clientes que han presentado como garantías un vehículo automotor, al transcurrir el tiempo han tenido accidentes y solicitan la liberación de la garantía porque el seguro les va a reponer el carro, lo cual no está establecido en el MIP.	Prevención del riesgo	Externos
Vehículos automotores y otros equipos que sirven de garantías. No existe el procedimiento efectivo para su ejecución.	Prevención del riesgo	Externos
No existe la opción de traslado de créditos de TCP hacia otros bancos.	Transferencia del riesgo	Externos

### Paso 5. Propuesta de acciones.

Ante la necesidad de disminuir los efectos de los riesgos que atentan contra la no recuperación del financiamiento otorgado a la actividad por cuenta propia se listan un conjunto de acciones a desarrollar por parte de los implicados.

- a) Visitar a TCP incumplidores, en casos puntuales de conjunto con los Asesores Jurídicos.
- b) Realizar llamadas telefónicas, dejar citaciones tanto a los TCP como fiadores que no se presentan en las sucursales.
- c) Solicitar, Por parte del departamento Jurídico, al departamento de trámite del MININT la certificación donde se acredite la fecha de salida y posible regreso de aquellos TCP que se encuentran fuera del país, además de visitar las sucursales a familiares lográndose minorar las deudas en algunos casos.
- d) Diseñar prototipos de cartas para ser remitidas a los deudores y de Actas de Requerimiento a los efectos de que en presencia de los Comités de Créditos o en la composición que considere, requirieran al deudor en la búsqueda del cumplimiento del pago. A partir de estas acciones se ha logrado disminuir en alguna medida la cartera vencida en alguna de las sucursales.
- e) Visitar sucursales, con TCP con saldos elevados y larga permanencia en vencido.
- f) Limitar el otorgamiento de créditos sin antes haber realizado un estudio profundo de la solvencia de los solicitantes.

### **Paso 6. Seguimiento y control**

Después de haber definido las acciones para los diferentes riesgos asociados a los financiamientos otorgados a la actividad por cuenta propia se propone un seguimiento a dichos financiamientos los cuales tienen como objetivo detectar y prevenir dificultades financieras del cliente, garantizar la recuperación de los financiamientos entregados y complementar el análisis y clasificación de los riesgos.

1. Situación legal del cliente. Seguimiento cabal del cumplimiento de los términos y condiciones establecidos en el Contrato de financiamiento
2. Situación financiera del cliente. Deberá evaluarse periódicamente el comportamiento de los ingresos depositados en la cuenta del prestatario y si se corresponden con lo esperado o declarado en el momento del análisis para el otorgamiento del crédito. De no tener cuenta se realizarán visitas al TCP para analizar el nivel de ingresos de su actividad.
3. Evaluación de las actividades del cliente.
4. Situación actual de las garantías recibidas. La validez y calidad de las garantías deberá revisarse anualmente

## **CONCLUSIONES**

Una vez concluido la aplicación de la secuencia de pasos se puede arribar a las siguientes conclusiones.

La bibliografía consultada permitió conocer la fundamentación teórica que sustenta los procedimientos de financiamientos a la actividad por cuenta propia, así como la confección el marco teórico que se presenta en la investigación.

El estudio realizado permitió la definición de una secuencia de pasos para el desarrollo de la investigación posibilitando estos, la determinación de los riesgos asociados al financiamiento otorgado a la actividad por cuenta propia, realizando un análisis integral a dichos riesgos que abarcó no sólo su definición sino su respuesta según la norma ISO 3100 del 2009. La identificación, análisis y tratamiento de los riesgos realizado posibilitó perfeccionar la gestión de riesgo del Banco de Crédito y Comercio, Dirección Provincial Matanzas. Por otro lado, posibilitó la formulación de acciones para disminuir los riesgos y un plan de seguimiento y control con el objetivo de la retroalimentación periódica del proceso posibilitando así la identificación oportuna de amenazas que no hayan sido detectadas antes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 31000, I. (2009). Norma ISO 31000 Norma ISO 31000 *El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*.
- Bretaña, R. M. G. (2020). *Gestión de la calidad, los riesgos y el conocimiento en la industria médico farmacéutica y biotecnológica: compilación de estudios en Cuba* (Vol. 1ra. Edición). La Habana.
- Castellanos, M. E. L., & Dinza, D. R. (2019). *Propuesta de metodología para la Implementación del componente de Gestión y Prevención de Riesgos*. Paper presented at the XIV CONGRESO INTERNACIONAL CUBAGUA 2019, X Seminario Internacional del Uso Integral del Agua.
- COSO. (2018). *Gestión del Riesgo Empresarial. Aplicar la gestión del riesgo empresarial a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo*.
- Díaz, E. M. (2000). *La cobertura de riesgo de mercado con derivados financieros.*, Unuversidad de La Habana.
- Hernández, A. A. F., & de la Oliva de Con, F. (2020). *Metodología para la gestión del riesgo en proyectos de inversión de la industria cubana de níquel*. *Revista Cubana de Finanzas Y Precios*, 4(1), 87-98.
- KPMG. (2020). *Implicaciones del COVID-19 para la gestión del riesgo bancario*.
- Lizarzaburu, E. R., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). *Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano*. *Estudios Gerenciales*, 28, 96-103.
- Perea, O. R., García, W. P., & Llanes, J. S. (2019). *Modelo para la gestión integral de riesgos en la base productiva agrícola cubana*.
- Pérez, H. R., Andrés, A. F., & Martínez, A. d. D. (2015). *Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos*. *Retos de la Dirección*, 9(1), 23-44.
- Quijano, R. C. M., Nuñez-Patiño, M. A., & Martins, I. (2017). *Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina*. Colombia: Editorial EAFIT.
- Rodríguez, C. A. B., & Pamplona, J. A. M. (2016). *Métodos para identificación de peligros, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos en Colombia*. *Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 3(6), 29-38.

Sablón, O. S. B., Barberán, J. V. N., Ávila, A. A. H., & Velez, D. I. I. (2018). *Valoraciones entorno al riesgo financiero en las medianas empresas de la Provincia de Manabí*. Revista Lasallista De Investigación, 15(2), 83-94.

Soler-González, R., Varela-Lorenzo, P., Oñate-Andino, A., & Naranjo-Silva, E. (2018). *La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas*. Revista Ciencia UNEMI, 11(26), 51-62.

## **DATOS DE LOS AUTORES**

**LUISA MARÍA RODRÍGUEZ FAJARDO**

Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Profesora Asistente. Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Contabilidad y Finanzas.

**Fecha de recepción: 5 de diciembre de 2020**

**Fecha de aceptación: 30 de diciembre de 2020**

**Fecha de publicación: 30 de marzo de 2021**