

No.01

VOL 5 /
ISSN 2523-2967 / RNPS 2449

REVISTA CUBANA DE FINANZAS Y PRECIOS

Publicación oficial del Ministerio de Finanzas y Precios, República de Cuba.



pág. **01**
Nota del editor

pág. **11**
Artículos arbitrados

pág. **48**
Artículos arbitrados

"La agricultura es una de las ciencias más complejas, más difíciles y, a la vez, más fascinantes, porque comprende una serie de ciencias, porque se apoya en toda una serie de ciencias".

Fidel Castro Ruz
La Habana, 18 de diciembre de 1966

Presentación

Nota del Editor

Es un placer presentar la primera edición de la **Revista Cubana de Finanzas y Precios** del Volumen No. 5 correspondiente al año 2021.

Este espacio está dedicado a la presentación de elementos financieros y contables con el propósito de contribuir a la difusión y estudio de los temas.

Precio o el negocio y el impacto de la devaluación

Reconozco que la palabra "negocio" no es de los términos que me gusta utilizar cuando me refiero a las relaciones de producción socialistas, me trasmite cierto afán de egoísmo, pero no es ese el sentido que quiero comentar. Este concepto es conocido y se entiende como una visión más integral de un proceso productivo, que quizás no tiene la magnitud de una empresa, pero tiene cierta independencia económica y operativa.

El precio es una expresión de gastos y utilidades, más particular, que corresponde a un producto o servicio. No puede existir un negocio sin la utilización de los precios, pero lamentablemente, en algunos comentarios que he escuchado en estos días de alta intensidad de la tarea ordenamiento, los precios o tarifas de algunos productos y servicios se interpretan aislados o independizados del proceso productivo o de servicios en que se encuentran y que hemos denominado "negocio".

La idea que quiero expresar es que con el impacto de la devaluación del peso cubano los costos se han incrementado en varias veces y la reexpresión en los precios no se manifiesta en la misma magnitud, incrementando o disminuyendo utilidades y provocando pérdidas en algunos casos. La actitud de algunos es disminuir el impacto del ordenamiento solicitando subsidios del presupuesto o hasta disminución de la tasa de cambio, y el camino no es ese.

Muchas ineficiencias o reservas productivas salen a flote cuando lo que producimos en Cuba se compara con lo similar que importamos o que exportan otros en el país. La nueva concepción tiene que ser diagnosticar las potenciales que tiene el negocio, identificar subproductos que se pueden revalorizar, disminuir mermas, utilizar a la fuerza de trabajo con más intensidad, buscar insumos más baratos, incrementar los productos de más utilidad, etc. En pocas palabras, pasar del análisis ex antes del precio al ex después del negocio.

No quiero poner ejemplos porque no es el objetivo, pero si se comienza el cambio de mentalidad desde los primeros resultados que se aprecian en la tarea ordenamiento, de mucho ha servido los largos años de trabajo y espera.

MCs. Silvio David Gutiérrez Pérez

Tomado del Sitio Web del Ministerio de Finanzas y Precios.
<https://www.mfp.gob.cu/inicio/noticia.php?&id=585>

Las opiniones de los autores, expresadas en los artículos, reflejan sus puntos de vista, pero no necesariamente coinciden con los criterios del Consejo Editorial.

Consejo Editorial

Editor Jefe

Dr.C. José Carlos del Toro Ríos
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba

Coordinadora

Dra.C. Eva Angela Cruz Silbeto
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba

Miembros

Dr.C. Alfredo Álvarez González
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba
Dra.C. Elvira Armada Trabas
INTERAUDIT S.A. OSDE CAUDAL, Cuba
Dr.C. Alejandro Fuentes Hernández
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba
MSc. Noemí Benítez Rojas
Superintendencia de Seguros, Cuba
MSc. Esperanza Recio Socarrás
CECOFIS, Cuba
MSc. Martha Beatriz Fundora Jiménez
ONAT, Cuba
Lic. Yenisley Ortiz Mantecón
Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba

Comité de gestión de contenidos

MSc. Neida La Rosa Arbelo
Lic. Randy Arteaga Rodríguez
MSc. Nora Regla Ballate Ibáñez
MSc. Beatriz Reyes Lamazares

Editores asociados

Dr.C. Armando Lauchy Sañudo
Ministerio de Educación Superior, Cuba,
Dr.C. Marcos Gustavo Morales Fonseca
Dirección Provincial Finanzas y Precios Camagüey,
Cuba,
Dra.C. Inés Josefina Torres Mora
Asociación Nacional de Economistas y Contadores
de Cuba, Camagüey, Cuba
Dr.C. Alcides Quintana Cabrales
Universidad de Oriente, Cuba
Dra.C. María Saturnina Gil Basulto
Universidad de Camagüey, "Ignacio Agramonte
Loynaz", Cuba
Dra.C. Frida Ruso Armada
Universidad de La Habana, Cuba
Dra.C. Julia Ileana Deas Albuerne
Universidad de la Habana, Cuba,
Dr.C. Antonio Sánchez Batista
Universidad de Camagüey, Cuba

Correctoras de originales

MSc. Argelia Cristina Reyes Galiano

Contáctenos

Ministerio de Finanzas y Precios

Dirección: Empedrado No. 302 esq. Aguiar
Habana Vieja. La Habana
Cuba.

Código Postal: 10100

Teléfono: (53.7) 8671904

Correo electrónico: revista@mfp.gob.cu

Sitio web: http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp

Revisores

Integrantes del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, de la Asociación de Presupuesto Público de la ANEC, de la Superintendencia de Seguros de Cuba, profesores del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros y miembros de tribunales de eventos científicos.

CONTENIDOS

Artículos
arbitrados

07 **La planificación presupuestaria y la calidad en las instituciones de educación superior de Ecuador. Intención y realidad**
LEITHE PAMELA VÉLEZ MENDOZA, ESTELA GERTRUDIS ESPINOSA MARTÍNEZ

25 **Conceptos para la formación precios de productos sustitutos de alimento animal**
SILVIO DAVID GUTIÉRREZ PÉREZ

36 **Liquidez y pago cuenta de utilidades a trabajadores en las empresas cubanas**
PEDRO ALEXANDI ALIAGA PALOMINO, FERMÍN MUNILLA GONZÁLEZ, ALBA SÁNCHEZ ARENCIBIA, YANDER MORALES MARRERO

48 **La Planificación Empresarial: consideraciones para su perfeccionamiento**
TAYMI MERCEDES GALVEZ APEZTEGUIA, JOSÉ MANUEL POZO RODRÍGUEZ

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

LUISA MARÍA RODRÍGUEZ FAJARDO

96 **Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la sucursal 7481 de BANDEC**
REBECA DE LOS ÁNGELES LEÓN LEAL, INÉS JOSEFINA TORRES MORA, PEDRO LINO DEL POZO ÁLVAREZ, ALEXANDER GONZÁLEZ GARCÍA, ANTONIO SÁNCHEZ BATISTA

102 **Criptomonedas como nueva herramienta en las transacciones financieras cubanas**
ALEJANDRO GARCÍA FIGAL

Artículos
arbitrados

Certificación  [Revista Científica Certificada](#). Código: **2125318** del CITMA

Donde puedes encontrarnos

Perfiles en redes sociales

 <https://www.facebook.com/RCFP254/>

 <https://twitter.com/rcfp254>

 <https://scholar.google.com/citations?user=0CRqsdEAAAAJ&hl=es>

Enciclopedia ECURED



https://www.ecured.cu/Revista_Cubana_de_Finanzas_y_Precios

Indexados Grupo III MES



<https://doaj.org/toc/2523-2967>



<https://ideas.repec.org/s/ris/rcubfp.html> ,



<https://econpapers.repec.org/article/risrcubfp/>

Otros



<https://www.base-search.net/Search/Results?q=dccoll:ftjrcfp>



https://redib.org/recursos/Record/oai_revista4030?lng=es



<http://www.citefactor.org/journal/index/22506#.Wy2MgZrBDIU>



<http://olddrji.lbp.world/JournalProfile.aspx?jid=2523-2967>



<https://www.mendeley.com/profiles/revista-cubana-de-fina-issn-/>



<http://index.pkp.sfu.ca/index.php/browse/index/3221>

Contribuciones

Según el tipo de contribución la estructura de los manuscritos será:

- Artículo original (de 10 a 15 cuartillas):
- Artículo de revisión (de 15 a 30 cuartillas)
- Artículos cortos (hasta 5 cuartillas)
- Reseñas (hasta 1 cuartilla)

Resumen

Se enviarán resúmenes con 130 palabras como máximo. Debe ser escrito en tercera persona, en forma de bloque, con oraciones entre cortas y medianas.

No debe incluir citas y su estructura debe contener las siguientes partes: la idea central, introducción o caracterización del tema, objetivo del trabajo, materiales y métodos de investigación utilizados, posibles resultados y brevísimas conclusiones, éstas últimas se escriben en presente.

El resumen y las palabras claves deben de estar en idiomas inglés y español

- Palabras claves del texto (no menos de 3 y no más de 5)
- Numeración JEL para palabras clave, según el código empleado internacionalmente en publicaciones económicas. Si no lo señalan los autores la Dirección de la Revista definirá la numeración JEL

Formato de la Bibliografía (Normas APA)

- Extensión entre 7 y 15 páginas, esta cantidad de páginas no incluye los anexos.
- Texto: Arial 12
- Títulos: Arial 14 negrita y centrados, no debe tener más de 15 palabras, pero ser concreto no general
- Formato de página: carta, 8 1/2 X 11
- Espaciado: 1.5
- Se pueden incluir gráficos, tablas e ilustraciones, todos en el mismo documento debidamente referenciadas.
- Las citas del texto deberán estar enumeradas en forma consecutiva y contendrán los datos que se establezcan, especificando las páginas en que están

localizadas.

- Las siglas, de utilizarse, deben tener la denominación completa.
- Referencias Bibliográficas. Se recomienda utilizar la función de Citas y bibliografía del procesador de textos Word.
- El equipo de redacción puede sugerir los cambios que considere necesarios, siempre que no modifique el contenido del trabajo.

Proceso de arbitraje

Se utilizará el método de arbitraje por pares ciegos. Cada trabajo será evaluado por dos expertos, al menos uno de ellos será externo al Ministerio de Finanzas y Precios, los avales realizados por ambos expertos serán enviados a la dirección de la revista y analizados por el Comité de Gestión de Contenidos quien aprobará su publicación. Cuando los artículos provengan del Centro de Estudios Contable, Financieros y de Seguros, o de tribunales de eventos científicos, se acompañarán con el dictamen de arbitraje.

Política antiplagio

Los autores de los textos son enteramente responsables del contenido de sus colaboraciones, así como de garantizar que éstas sean originales e inéditas. La revista incluye en el proceso editorial la revisión mediante un software que mide el grado de similitud comparando con documentos publicados e indexados en bases de datos electrónicas y otros recursos de Internet. En caso de detectar una práctica de plagio, el manuscrito será descartado del proceso de publicación.

Datos obligatorios:

- Nombres y Apellidos de los autores,
- categoría científica,
- correo electrónico y
- afiliación laboral.
- una síntesis con los datos del autor en forma de párrafo.

La planificación presupuestaria y la calidad en las instituciones de educación superior de Ecuador. Intención y realidad

Artículo
arbitrado

The budget planning and quality in higher education institutions in Ecuador. Intention and reality

LEITHE PAMELA VÉLEZ MENDOZA ¹
ESTELA GERTRUDIS ESPINOSA MARTÍNEZ ²

¹ Universidad Técnica de Manabí, Ecuador leither.velez@utm.edu.ec

² Universidad de La Habana, Cuba estelaespinosa975@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo, muestra los cambios en la educación superior en Ecuador, a raíz de la nueva Constitución de 2008, que fue el centro de un proceso de reformas direccionado a fortalecer el rol del Estado en la implementación y control de las políticas públicas relativas a la educación superior, con el fin de lograr un sistema más justo, equitativo, en función del desarrollo del país. A través de un amplio y exhaustivo análisis documental, se muestra que en el proceso de reformas marcado por la búsqueda acelerada de la calidad esta enseñanza y las instituciones responsables de la misma, se subestimó la importancia de la planificación presupuestaria, para la evaluación del desempeño de estas instituciones y el control de los recursos destinados para su desarrollo.

Palabras claves: planificación presupuestaria, calidad, educación superior

Código JEL: H60 Presupuesto Nacional, Déficit, y Deuda: General

Citar como (APA):

Velez Mendoza, L. y Espinosa Martínez, E. (2021): La planificación presupuestaria y la calidad en las instituciones de educación superior de Ecuador. Intención y realidad. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 5 (1), 7-24. Consultado de http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/02_V5N12021_LVMYEM

ABSTRACT

This work shows the changes in higher education in Ecuador, following the new Constitution of 2008, which was the center of a reform process aimed at strengthening the role of the State in the implementation and control of public policies related to higher education, in order to achieve a more just, equitable system, depending on the development of the country. Through extensive and comprehensive documentary analysis, it is shown that during the reform process marked by the accelerated search for quality, this teaching and the institutions responsible for it, it was underestimated the importance of budgetary planning, for the evaluation of the performance of these institutions and the control of the resources earmarked for their development.

Keywords: *budget planning, quality and higher education*

INTRODUCCIÓN

Hasta principios del siglo XXI, el Sistema Nacional de Educación Superior de Ecuador era clasificado como pequeño, debido al número de estudiantes, instituciones y la baja proporción del PIB dedicada a la educación superior. A diferencia de Argentina, Brasil, Bolivia, Cuba, Colombia, Chile, Costa Rica y México, que ya mostraban avances significativos en esos indicadores.

Las fuertes tendencias de cambios en la concepción de los sistemas educativos en el mundo que venían marcándose desde finales del siglo XX, se reflejaron de forma tardía respecto a otros países de la región. Las reformas más recientes y abarcadoras, comenzaron a partir de la constitución de 2008, en que se le otorgó un papel preponderante a la educación superior en el desarrollo del país, buscando una mayor pertinencia, flexibilidad y justeza, considerando la educación como bien público, con un papel fundamental en el desarrollo personal y social.

Las reformas implementadas, propiciaron la integración de un sistema de instituciones y regulaciones con la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, la Ley Orgánica de la Educación Superior en 2010, LOES, el Código de Planificación y Finanzas Públicas en 2010 y el Mandato 14 expedido por la Asamblea Constituyente en 2008, mediante el cual encargó al Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, CONEA, la elaboración de una evaluación del desempeño institucional de todas las IES del país, con el fin de depurar el sistema.

El resultado, un crecimiento de las inversiones acometidas en la Educación Superior, que desde el año 2007 hasta 2015 fueron más de USD 11.425 millones de dólares, alcanzando el gasto público en educación superior en ese año el 2.1% del PIB.

Otro de los resultados significativos, fue el aumento de la tasa de acceso a la educación superior en la población de 24 y más años de edad. Atendiendo a las cifras de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, en el año 2015 se situó en 19,48%, respecto al 2006, que presentó una tasa de 16,96%.

De la misma manera, creció la tasa bruta de matrícula en educación superior a partir de 2005, hasta un 31% en 2011, asociado a la aplicación de la política de gratuidad de la educación superior establecida en la Constitución del 2008 y posteriormente amortiguado hasta un 21%, con

la implementación del Examen Nacional para la Educación Superior, ENES y el cierre de las universidades de mala calidad durante el período.

Como todo proceso de reforma en un servicio público como la educación, particularmente la superior, que debe redundar en formación de capital humano para el desarrollo del país, está la contradicción de "gasto vs calidad". Buscar un adecuado equilibrio no es problema de corto plazo; y tiene cierta lógica que al cabo de 10 años de implementación de los cambios en las IES, existan detractores y defensores, tanto en decisores como en académicos.

Por un lado, sin aumento de la cobertura no es posible garantizar el pleno acceso, pero el tope de esta tendencia debe ser la calidad de los egresados del sistema. Al mismo tiempo, los criterios de calidad no deben competir con la igualdad y la justicia. Cómo explicar los cambios cuantitativos en cualitativos. El trabajo que se presenta, muestra cómo en el proceso de búsqueda de la calidad, no puede ser aislado y debe tener una adecuada integración a la planificación presupuestaria,

DESARROLLO

La calidad como protagonista de la reforma

La orientación de la reforma fue vincular expresamente la educación, con los objetivos del régimen de desarrollo y, por lo tanto, a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES); articular el sistema de educación superior con el Sistema Nacional de Educación y con el Plan Nacional de Desarrollo. Como parte de ese engranaje, se condiciona la permanencia de todas las instituciones, al proceso de acreditación, estableciendo el plazo de cinco años para que todas las IES sean evaluadas y acreditadas.

La educación en Ecuador constituye, por tanto, un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, en la búsqueda de garantías de la igualdad e inclusión social como condiciones indispensables para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. (Asamblea Constitucional del Ecuador, 2008)

Se crea la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) como instancia de coordinación entre el Sistema de Educación Superior y el Ejecutivo. La Asamblea Constituyente, en julio de 2008, expidió el Mandato Constituyente N° 14 mediante el cual encargó al CONEA (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior), la elaboración de una evaluación del desempeño institucional de todas las IES del Ecuador con la finalidad de depurar el sistema y propiciar su mejora. En dicho mandato, se establece la necesidad de fortalecer la planificación estratégica en la gestión universitaria, así como fortalecer el rol las universidades en la formación de investigadores, señalada como la función más débil del sistema de educación superior.

Basado en los criterios fijados por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador – CONEA, en 2009, cuales fueron: academia, estudiantes, entorno de aprendizaje, gestión e investigación, aplicado a 68 Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, el sistema de educación superior ecuatoriano tenía entre las principales insuficiencias, docentes sin títulos de PhD, proyectos académicos no consolidados, falta de planta docente fija,

campo investigativo deficiente y además, tenían una infraestructura inadecuada. CONEA clasificó a las universidades en cinco categorías en orden descendente: A-B-C-D y E.

El 38.23 % de las instituciones evaluadas fueron clasificadas en la categoría E, la más baja. Categoría que trata de instituciones que definitivamente no presentaban las condiciones que exige el funcionamiento de una institución universitaria y en las que se evidenciaron las deficiencias y problemas que afectaban a la universidad ecuatoriana e aquellos momentos. Fueron instituciones de creación en los últimos años del pasado siglo y 14 de ellas, a partir de la vigencia de la Ley Orgánica de Educación Superior en mayo de 2000,(CONEA, 2009).

Solo el 16.17% clasificó en la categoría A, la más alta, que recogía a las universidades más antiguas, con mayor cantidad de recursos y ubicadas geográficamente en zonas de mayor desarrollo económico y social en el país.

En Octubre de 2010, se promulga la nueva Ley Orgánica de la Educación Superior, LOES, (LOES, 2010), donde quedaron establecidos los principios por los que se regiría la educación superior en Ecuador, así como los organismos encargados de su cumplimiento.

Con la expedición de la Ley Orgánica de la Educación Superior (LOES) en 2010, se creó entonces el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES, organismo encargado del aseguramiento de la calidad de la educación superior. Como política de Estado, se dio un plazo a las universidades con categoría E para que alcanzaran la mínima calidad aceptable cuál sería la D. Como resultado de este proceso fueron cerradas 14 IES que representaban el 53.84%. El resto de las evaluadas en categoría E clasificaron a las categorías B, C y D de la siguiente forma: 4 IES en la B (15.38%), 5 IES en la C (19.23%) y 3 IES en la D, (11.53%).

En 2013 el CEAACES realizó la evaluación y categorización a las 54 Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador en ese año, para lo cual estableció 4 categorías en función de procesos de evaluación cualitativos y cuantitativos, a partir del nivel de desempeño estimado, mostrando los siguientes resultados:

Tabla 1. Evaluación a las IES año 2013

CATEGORÍA	DESEMPEÑO	NÚMERO DE IES	%
A	>60%	5	9,25
B	45 – 60%	23	42,59
C	35 – 45%	18	33,33
D	< 35%	8	14,81
TOTAL		54	100

Fuente: (CEAACES, 2013)

Atendiendo a los resultados mostrados en la Tabla No.1, la Categoría A eran instituciones que presentaban condiciones aceptables para las actividades de docencia, investigación, vinculación, donde los porcentajes de docentes con grado científico de doctor, PhD y maestría estaban por encima del promedio del sistema, con una adecuada planificación científica.(CEAACES, 2013)

Las universidades Categoría B, eran instituciones por encima del promedio del sistema de educación superior, sin embargo, en cuanto a vinculación y producción científica esta última se

desarrollaba de manera parcial, y en algunos casos hasta inexistentes, además se evidenció en ciertas instituciones un bajo desempeño en infraestructura, remuneración y estabilidad laboral.

Las universidades Categoría C, se encontraban por debajo del promedio del sistema de educación superior, en lo que respecta a academia, investigación, y vinculación, excepto el criterio infraestructura donde se observó un desempeño ligeramente superior. La producción científica en esta categoría es casi nula, entre otras deficiencias.

Las universidades Categoría D, tenían un promedio inferior al 40% en el criterio academia, organización y vinculación, muy alejado de la media de todo el sistema y en lo que respecta a investigación, se evidenció una producción científica nula o casi nula.(CEAACES, 2013)

El CEAACES inició en 2015 un nuevo proceso de evaluación y acreditación a las IES ecuatorianas, a solicitud de aquellas que se encontraban en categorías B y C, acogándose a este proceso 13 instituciones, dentro de las cuales se encontraban 6 instituciones públicas. Este proceso evaluativo se realizó a partir de seis macro-categorías: Organización, Academia, Investigación, Vinculación con la sociedad, Recursos e infraestructura y Estudiantes, cuyo contenido en forma breve se describe a continuación.(CEAACES, 2016).

En resumen, de las 32 IES públicas, un total de 28 han sido evaluadas y las cuatro restantes no han sido evaluadas debido a su reciente creación en el 2014, por lo que las categorías quedan como sigue:6 IES evaluadas con categoría A, 11 con categoría B, 5 con categoría C y 6 con categoría D.

El objetivo fundamental del Mandato 14 fue el de recuperar el rol director, regulador y supervisor del Estado sobre las instituciones de Educación Superior, las que de alguna manera se habían dejado llevar por la relación oferta - demanda.(Rojas, 2011). En ese sentido, ha sido señalado que el Mandato 14 fue ejecutado por CONEA con un carácter de excepcionalidad, en el marco de la preocupación de la Asamblea Constituyente por situaciones de irregularidad e incumplimiento de la LOES 2000. CONEA ofreció una evaluación global del sistema de educación superior en el país, a partir de la evaluación de cada institución, marcando una pauta metodológica y una estrategia evaluativa para el cumplimiento de dicho mandato. (Minteguiga, 2012)

La evaluación y acreditación de las instituciones de Educación Superior en Ecuador, al igual que muchos países, tales como Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, Chile, México, Paraguay, República Dominicana, Unión Europea y Estados Unidos, se realizó por los aspectos de integridad institucional, las funciones de docencia, investigación y extensión y la gestión institucional; así como los recursos humanos, físicos, económicos y financieros necesarios para otorgar los grados académicos y los títulos profesionales de que se trate. (Eaton, 2012); (Guzmán Martínez, 2017); (Rama C., 2009).

Otra modificación respecto a la política de calidad de la LOES 2010, fue promulgada el 2 de agosto de 2018, mediante Ley Orgánica Reformatoria de la LOR, LOES 2018 (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018), Esta última modificación, contiene mejores precisiones que aquellos contenidos en la promulgada en 2010, cuales son: la autonomía responsable, el cogobierno, la igualdad de oportunidades, la calidad, la pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento. En ambas leyes se visualiza la calidad como eje regulador de los mecanismos, procedimientos e instituciones, basados en la trilogía tratada en (Juran, 1990) de planificar, controlar y mejorar de forma continua la calidad.

Con la Ley Orgánica de Educación Superior en su modificación de 2018, LOR-LOES, el ente evaluador de las IES cambió al Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CACES, destacando sobre el anterior que el fin último es la calidad y no la acreditación.

Como resultado de esta modificación, se incorporaron criterios y más instrumentos para el aseguramiento de la calidad, tales como el nivel y la modalidad de la educación, el proceso de acceso y relación con el sistema nacional de educación, las acciones para la permanencia, movilidad y titulación; haciendo énfasis en el ambiente de aprendizaje, el proceso de formación e innovación pedagógica y los resultados del aprendizaje, parámetros que buscan la mejora continua de la calidad de la educación superior.

Es importante señalar, el continuo cambio de los criterios evaluadores, las reformas sobre reformas, que han dejado poco tiempo para evaluar los resultados de las medidas propuestas y las acciones implementadas para que las IES pudieran ajustar sus procesos internos.

Además de la aplicación de un modelo de evaluación y acreditación único para todas las IES (sin importar su tamaño), se eliminaron IES, se impuso un “ranking” nacional de universidades basados en estándares externos, se recortaron los presupuestos de las IES públicas existentes, y se destinaron miles de millones de dólares en la creación de nuevas “fábricas” de ciencia y tecnología, que no rindieron los frutos que de ello se esperaba.

Impactos de las Reformas

Al experimentarse en los últimos quince años los cambios en la educación superior, uno de los fenómenos asociados a los mismos ha sido la masificación estudiantil, lo cual venía ocurriendo desde el año 1970. Además el libre ingreso a las universidades públicas, se transformó en un «libre egreso», con una evidente deserción estudiantil que superó el 30 % y que provocó en casi todas las universidades la restitución de los mecanismos de admisión. (Toscanini Segale, Aguilar Guzmán, & García Sánchez, 2016)

Entre las tendencias de las IES de América Latina hasta el 2009 (Estrada Cingualbres, 2009) se señalaba, la expansión, tanto en instituciones, profesores como estudiantes, que en casos como Ecuador, se produjo de manera desmedida, lo cual fue frenado por las reformas contenidas en la Constitución de 2008 y la LOES de 2010. (Cabezas Cevallos, Imbaquingo Pérez, & Peñaherrera Guerra, 2019)

Expandir la cobertura para un país como Ecuador, tanto el sector público como el privado están obligados a generar las estructuras institucionales y las propuestas académicas que garanticen el derecho a ella y la formación de profesionales competentes comprometidos con la realidad de su país, no solo mediante la garantía del ingreso a las instituciones de educación superior, sino del fortalecimiento de los mecanismos de evaluación y acreditación que garanticen la transparencia y la condición de servicio público.

De conformidad con los principios establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, sección sexta de los derechos de los ciudadanos ecuatorianos referente a la educación; y alineado con el Objetivo 7 del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 (Objetivo 4 del Plan Nacional 2013-2017), se creó el Sistema Nacional de Nivelación y Acreditación, SNNA, como un proyecto emblemático de la SENESCYT para dar respuesta a la necesidad nacional de contar con un

sistema unificado de admisión que democratizara el acceso a educación superior y ampliara las oportunidades a toda la población.(SNNA, 2016).

En el Reglamento del SNNA expedido por la SENESCYT en 2012, se establecieron los mecanismos tales como el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), el Examen de Exoneración, y los Programas de Nivelación, para dar cumplimiento a los principios de igualdad de oportunidades, méritos y capacidad, recogidos en la LOES. (LOES, 2010, p. literal b)).

Sin embargo, existen autores que se cuestionan si el ENES es realmente un mecanismo legítimo que garantice un acceso en igualdad de condiciones y asegure el derecho a la educación superior en el Ecuador, según manda la Constitución. Se propone universalizar el ENES, incluyendo también a la educación superior privada; o que los colegios al término del bachillerato o las universidades lo apliquen, de acuerdo a los requerimientos específicos de cada carrera, proponiendo al mismo tiempo, un programa de mejoramiento de la calidad de la educación primaria y secundaria, con prioridad en las provincias con menor rendimiento docente.(Zambrano-Ramirez, 2016)

Es incuestionable, la necesidad de mecanismos para garantizar la calidad de la enseñanza en un marco de igualdad de oportunidades de acceso, aunque sean objetos de críticas de ser los responsables de la disminución de las matrículas. En ese sentido, el sistema educacional debe funcionar como un todo, y los marcos analíticos como los foros de debate y los propios informes de rendición de cuentas de las instituciones, deben reflejar conclusiones y vías de solución de los problemas, para no dejar al azar, el cuestionamiento del funcionamiento del sistema.

También se presiona por los programas de formación y capacitación en docencia universitaria, en concordancia con las nuevas realidades educativas y el nuevo rol que debe asumir el profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para que la formación de investigadores en Ecuador sea liderada por la academia ecuatoriana.

La nueva responsabilidad asumida en el entramado legal diseñado, ha llevado a cierta rigidez en la aplicación de la normativa vigente que regula y controla este derecho constitucional, que no dan espacio a formas alternativas de investigar y educar, (.....)“no existió un momento para reflexionar a profundidad sobre la calidad de estudiantes, profesores, producción intelectual, y desarrollo de ciencia y tecnología que existía y hacia donde se quería llegar con las reformas”. (Cabezas Cevallos, Imbaquingo Pérez, & Peñaherrera Guerra, 2019, p. 140)

La integración del sistema de educación superior con la planificación estratégica, en particular con el Plan Nacional de Desarrollo.

Según lo establece la LOES 2010 y la posterior modificación LOES-LOR 2018, los recursos destinados anualmente por parte del Estado a favor de las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores públicos y particulares que reciban rentas y asignaciones del Estado, se distribuirán con base a criterios de calidad, eficiencia, equidad, justicia y excelencia académica, que entre otros parámetros prevalecerán los siguientes:

- a) Número de estudiantes y costo por carrera y nivel;
- b) Número, dedicación, título y experiencia docente en función de las evaluaciones pertinentes;

- c) Clasificación académica y tipología de instituciones carreras y programas;
- d) Eficiencia en docencia e investigación y relación con el desarrollo nacional y regional;
- e) Eficiencia terminal: y,
- f) Eficiencia administrativa. (LOES, 2010, p. 9 Art.24)

Lo anterior significa que el modelo de gestión referido a estas instituciones, debe regirse por los principios de eficiencia, eficacia y economía, mediante el uso de sistemas de presupuestación y control adaptados a este fin.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) para el período 2013-2017, a partir de los 12 Objetivos Nacionales, definió una estructura que presenta: Diagnóstico-Políticas y Lineamientos - Metas e Indicadores. Por cada Objetivo existen, aproximadamente de 10 a 12 políticas y cada uno de éstos tiene un conjunto de lineamientos. En total existen 93 políticas y 1080 lineamientos. Existe una vinculación de las metas del Plan con el Presupuesto. (Armijo, 2014)

El marco legal que establece las competencias entre los Órganos Rectores en materia de planificación-programación y presupuesto y sistemas de monitoreo y evaluación, es el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010. El Código señala que la Programación Presupuestaria, es la fase del ciclo presupuestario en la que se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución, coherentes con el escenario fiscal esperado. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2010)

Se agrega que "las entidades sujetas al presente código efectuarán la programación de sus presupuestos en concordancia con lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo, las directrices presupuestarias y la planificación institucional". (Armijo, 2014)

Las disposiciones del presente código regulan el ejercicio de las competencias de planificación y el ejercicio de la política pública en todos los niveles de gobierno, las instituciones de educación superior no están exentas a su aplicación.

La planificación presupuestaria en el Código de Planificación y Finanzas Públicas

Los componentes del Sistema Nacional de Finanzas Públicas son: política y programación fiscal, ingresos, presupuesto, endeudamiento público, contabilidad gubernamental y tesorería. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2010). Entre los objetivos del SINFIP se encuentra la gestión por resultados eficaz y eficiente; así como la transparencia de la información sobre las finanzas públicas.

Como componente del SINFIP, el presupuesto comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas.

Seleccionando algunos autores de la prolífera bibliografía que existe sobre los presupuestos, se define un presupuesto en términos de un plan integrador y coordinador, que expresa en términos financieros, las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado y bajo ciertas condiciones, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia aplicados a cada centro de responsabilidad de la organización. (Ramirez, 1997, p. 488)

Precisando más los términos financieros, un presupuesto es un plan detallado en el que figuran explícitas, tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales, financieros para un determinado período de tiempo. Es una previsión de futuro expresada cuantitativamente en términos monetarios.(Peré, 1999, p. 69). Además de plan, el presupuesto es un medio de acción empresarial que permite dar forma explícita a las decisiones y los planes en términos económicos(Mallo, Kaplan, Meljem, & Jiménez, 2000, p. 381)

Además de plan y medio de acción, el presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos de la administración y es un medio de control de la obtención de esos objetivos.(Polimeni, 2005, p. 537) Como medio de acción, también se precisa, para la coordinación y ejecución.(Homgren, 2005, p. 127)

Visto en perspectiva de proceso, el presupuesto se califica como el eslabón fundamental de la planificación, que es un estimado cuidadosamente preparado de las cifras futuras correspondientes a todas las áreas estructurales, para lo cual toma en consideración los resultados operativos continuos, factores técnicos económicos e indicadores establecidos.(Cuspineda, 2007, p. 34)

En las instituciones públicas el presupuesto tiene especial significación, al ser una herramienta para la conducción estratégica del Estado, que se centra en la asignación de los recursos según las prioridades gubernamentales. (Damián & Gasparín, 2014)

En ese sentido el presupuesto tiene la finalidad de transformar las políticas del gobierno en programas de acción por medio de la asignación de recursos, sobre una base legal para la realización del gasto público, que permita la evaluación periódica de la gestión gubernamental, así como la coordinación de las decisiones económicas, políticas y sociales, de la nación.

La planificación presupuestaria puede catalogarse como la columna vertebral de la gestión presupuestaria, en el marco de políticas públicas bien estructuradas en los métodos de administración pública y el marco institucional responsabilizado con llevar a cabo dichas políticas, las cuales no solo van dirigidas al éxito organizacional, a la solución de los problemas sino también, a la búsqueda de nuevas oportunidades que permitan potenciar los resultados de la organización, lo cual está directamente relacionado con el conocimiento y la innovación. (Reinoso M.V.A., 2017)

El presupuesto, en el caso particular de Ecuador, se enmarca en el proceso de presupuestario por resultados, PPR, definido como los mecanismos y procesos de financiamiento del sector público encaminados a vincular la asignación de recursos con los productos y resultados, en términos de sus efectos sobre la sociedad, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos y en el gasto público. Los presupuestos públicos se programarán y ejecutarán con la metodología técnica de presupuestación por resultados sobre la base de programas identificados en estrecha vinculación a la planificación y en un horizonte plurianual. (Prespuestro, 2018)

La planificación presupuestaria en Ecuador, como se expresó anteriormente, se guía metodológicamente por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas (MINFIN, 2010)y el Manual de Procedimientos,(MINFIN, Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuesto, 2010), el cual es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

1. Programación presupuestaria.
2. Formulación presupuestaria.

3. Aprobación presupuestaria.
4. Ejecución presupuestaria.
5. Evaluación y seguimiento presupuestario.
6. Clausura y liquidación presupuestaria.

Programación presupuestaria.

La planificación del gasto para las instituciones de educación superior se desglosa por partidas del presupuesto conforme al Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público del Ministerio de Finanzas (Ministerio de Finanzas, 2016)

Formulación presupuestaria

Las IES como entidad y organismo sujeto al Presupuesto General del Estado formularán la proforma del presupuesto institucional, en la que se incluyen todos los egresos necesarios para su gestión.

En la formulación de las proformas presupuestarias del sector público, incluidas las de las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social, se observan obligatoriamente las normas técnicas, directrices, clasificadores y catálogos emitidos por el ente rector del SINFIP.(Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2010)

Para la elaboración de la proforma presupuestaria se toma como base los indicadores propuestos por el Banco Central y a partir de los escenarios macroeconómicos, disposiciones del Banco Central y otros organismos regulatorios, se elaboran las directrices presupuestarias enmarcadas en las leyes y normas, las mismas que se publican junto a los techos presupuestarios en la página web del Ministerio de Finanzas.

Todo este proceso culmina en la elaboración de la Fórmula de Distribución de los recursos, para cada universidad e institución de educación superior, a partir de los coeficientes de calidad, excelencia, eficiencia administrativa y eficiencia académica determinados para cada institución.

Aprobación presupuestaria

Una vez que la proforma presupuestaria se consolida con el Presupuesto General de Estado se establece el documento preliminar para la elaboración del informe de presentación de la proforma, la misma que es sometida a observaciones y ajustes previa aprobación del Ministerio de Finanzas mediante la herramienta informática e/SIGEF.

Todo flujo de recurso público deberá estar contemplado obligatoriamente en el Presupuesto General del Estado. Los presupuestos de las entidades y organismos señalados en el Código de Planificación y Finanzas entrarán en vigencia y serán obligatorios a partir del 1 de enero de cada año.

Ejecución presupuestaria

Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

Evaluación y seguimiento presupuestario

Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.

Los responsables del presupuesto, generan reportes a través del eSIGEF, de la información relacionada con ingresos corrientes, de capital y financiamiento por fuentes; así mismo, analizarán la información del presupuesto codificado, comprometido, devengado y pagado a diferentes niveles de agrupación de ingresos y gastos por fuentes de financiamiento, trimestral, semestral y anual del Presupuesto General del Estado.

Este proceso culmina en que el ministro a cargo de finanzas públicas efectuará la evaluación financiera global semestral del Presupuesto General del Estado y la pondrá en conocimiento del Presidente o Presidenta de la República y de la Asamblea Nacional en el plazo de 90 días de terminado cada semestre.

El informe de ejecución presupuestaria deberá ser publicado en la página web del Ministerio de Finanzas.

Clausura y liquidación presupuestaria

Los presupuestos anuales del sector público se clausurarán el 31 de diciembre de cada año. Después de esa fecha no se podrán contraer compromisos ni obligaciones, ni realizar acciones u operaciones de ninguna naturaleza, que afecten al presupuesto clausurado.

Una vez clausurado el presupuesto se procederá al cierre contable y liquidación presupuestaria, de conformidad con las normas técnicas dictadas por el ente rector de las finanzas públicas.

La liquidación del Presupuesto General del Estado se expedirá por Acuerdo del ente rector de las finanzas públicas, hasta el 31 de marzo del año siguiente, de acuerdo a las normas técnicas que éste expida para el efecto. El mismo plazo aplicará para el resto del Sector Público.

La novedad de la planificación presupuestaria en Ecuador. La Fórmula de Distribución de los recursos.

En ejercicio de las atribuciones conferidas al Consejo de Educación Superior CES, previstas en el Art. 169 de la Ley Orgánica de Educación Superior, se da origen al Reglamento de Aplicación de la Fórmula de Distribución de Recursos, destinados anualmente por parte del estado a favor de las Instituciones de Educación Superior, el cual tiene por objeto establecer la fórmula de distribución de estos recursos y a su vez determinar los parámetros para su aplicación. (Secretaría de Educación Superior, 2015)

La distribución de los recursos destinados anualmente, por parte del Estado para las instituciones de educación superior contemplado en el artículo 4 de este Reglamento (Consejo de Educación Superior, 2018), se realizará mediante la aplicación de una fórmula, que establece en términos relativos la asignación total que recibe cada institución de educación superior. Al valor resultante se le adicionará el que corresponda a los recursos contemplados en el literal c) del artículo 4 de este Reglamento.

Las instituciones de educación superior que recibirán los recursos, cuya distribución se regula en este Reglamento, son:

- a) Universidades y escuelas politécnicas públicas;
- b) Universidades y escuelas politécnicas particulares que conforme a la Constitución y la Ley reciben rentas y asignaciones del Estado;
- c) Institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores públicos; y,
- d) Institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores particulares que conforme a la Ley reciben rentas y asignaciones del Estado.

La fórmula de distribución de recursos debe garantizar el cumplimiento de los criterios de equidad y justicia, es decir, que la distribución no depende de criterios adicionales a la calidad, excelencia académica y eficiencia, sino que establece en términos relativos la asignación total que reciba cada institución de educación superior. Al valor resultante se le adicionará el que corresponda a los recursos contemplados en el literal c) del artículo 4 de este Reglamento:

$$A_{itF} = \left(\alpha \frac{(C_{it} + (C_{it-1} - C_{it-2}))NE_{it-1}}{\sum_{i=1}^n (C_{it} + (C_{it-1} - C_{it-2}))NE_{it-1}} + \beta E_{it-1} + \gamma_1 EFAD_{it-1} + \gamma_2 EFA_{it-1} \right) AT_{tj}$$

The diagram below the formula shows four colored boxes representing the criteria: a red box for 'CALIDAD', a blue box for 'EXCELENCIA', a light blue box for 'EFICIENCIA ADMINISTRATIVA', and an orange box for 'EFICIENCIA ACADÉMICA PERTINENCIA'. Brackets connect these boxes to their respective terms in the formula above.

Donde:

A_{itF} : Asignación total que recibe la institución de educación superior i , en el periodo t a partir de la aplicación de la fórmula

i : Institución de educación superior.

t : año para el cual se distribuyen los recursos.

j : tipo de institución (pública de pregrado, postgrado, particulares, institutos)

α : Parámetro de distribución del criterio de "Calidad",

β : Parámetro de distribución del criterio de "Excelencia"

γ_1 : Parámetro de distribución del criterio de "Eficiencia Administrativa",

γ_2 : Parámetro de distribución del criterio de "Eficiencia Académica",

C : Calidad

NE : Número de estudiantes

E : Excelencia

$EFAD$: Eficiencia administrativa

EFA : Eficiencia académica, ajustado por Pertinencia

AT : Recursos a distribuirse según tipo de institución.

Los criterios y parámetros de distribución de los recursos se definen y valoran, respectivamente, de la siguiente manera:

Calidad: Es la búsqueda constante y sistemática de la excelencia. Para efectos de la distribución de los recursos, al parámetro de calidad se le asignará un porcentaje comprendido entre el 55% y el 77% del valor de los recursos indicados en el artículo 5 de este Reglamento, sobre los cuales la institución tenga participación.

Este criterio será ajustado por el número de estudiantes de cada institución de educación superior, dicho ajuste deberá considerar la modalidad y nivel de formación conforme al Reglamento de Régimen Académico; así como la existencia de economías de escala para asegurar equidad en la distribución.

Excelencia académica: Es el desempeño superior alcanzado por la institución de educación superior a través de la obtención de las máximas calificaciones en la evaluación que realice el CEAACES.

Para efectos de la aplicación de la fórmula de la distribución de los recursos, a este parámetro se le asignará un porcentaje comprendido entre el 3% y el 10% del valor de los recursos indicados en el artículo 5 de este Reglamento, sobre los cuales la institución tenga participación. Se distribuirá exclusivamente entre aquellas instituciones que hayan alcanzado la máxima categoría que determine el CEAACES, siempre y cuando, en el caso de las universidades y escuelas politécnicas, hayan ejecutado por lo menos el 6% de los recursos de su presupuesto en la realización de investigaciones en el marco del Régimen de Desarrollo.

Eficiencia: Es el uso adecuado de los recursos orientado al cumplimiento de los objetivos de política pública, así como al mejoramiento de la gestión. Se establece considerando la eficiencia en la ejecución presupuestaria, la eficiencia administrativa, la eficiencia terminal y el costo óptimo por carrera por estudiante, determinado por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, costo que es ponderado por el grado de vinculación de la oferta académica al desarrollo nacional o regional.

En la fórmula de distribución, a este parámetro se le asignará un porcentaje comprendido entre el 20% y el 40% del valor de los recursos establecidos en el artículo 5 de este Reglamento, sobre los cuales la institución tenga participación. Para la aplicación de este parámetro en la fórmula de distribución de los recursos, el 3% corresponderá a la eficiencia en la ejecución presupuestaria aplicada en función de la eficiencia administrativa.

El presupuesto asignado durante estos años a las IES ecuatorianas sugiere que la fórmula beneficia a las universidades mejor posicionadas históricamente, en lugar de repartir equitativamente los recursos para que todas las universidades tengan las mismas oportunidades de mejorar y ofrecer una educación de calidad a la mayoría de los ecuatorianos, así mismo se ha ralentizado el trabajo de investigadores, quienes al carecer de recursos para sus investigaciones no han podido contribuir significativamente a la solución de los problemas de la sociedad ecuatoriana. (Véliz, García Cruzatty, Morales, & Vázconez Montúfar, 2019)

También está el ejemplo de las cuatro nuevas universidades creadas, con una inversión inicial anunciada de USD 1.164 millones para el período 2013-2017, YachayTech, UNAE (Universidad Nacional de Educación, Universidad de las Artes, e IKIAM (Universidad Regional Amazónica, proyectos que fueron privilegiados en la asignación de recursos y que fueron criticados públicamente, por haberse utilizado decenas de millones de dólares de los fondos públicos para fines diferentes a los programados en los presupuestos aprobados, sin obtener los resultados para los que fueron creados (Quishepe & Reyes, 2017) (Villavicencio, 2016) citados en (Cabezas Cevallos, Imbaquingo Pérez, & Peñaherrera Guerra, 2019)

La generalidad de los modelos de la administración pública, asume, o da por sentado, que en el proceso de decisiones que toman los servidores públicos, éstos pueden establecer un orden de prioridades, conocer todos los medios a su alcance para alcanzar los objetivos trazados, evaluar

las consecuencias de cada medio a su alcance; calcular los costes de cada opción, y finalmente escoger la mejor opción, al contar con toda la información sobre posibles alternativas, a partir de procedimientos diseñados a tales fines.

Se tiende a asumir, que el decisor público tiene un grado elevado de control sobre su entorno y que goza de libertad de elección. Sin embargo, las decisiones son el resultado de presiones, compromisos, coaliciones y negociaciones entre una pluralidad de actores que se encuentran en situaciones de interdependencia, con necesidad unos de otros, a pesar de que estructuralmente sus intereses puedan ser contrapuestos. (Allison, 1971).

Uno de los aspectos más relevantes en la vinculación de los planes y el presupuesto, es la formación a los servidores públicos.(Chirinos Palencia, 2015, p. 49). Si dentro de una organización, los objetivos son razonablemente específicos, resultan adecuados a las dimensiones y necesidades de la organización y son generalmente aceptados como válidos por la misma, pueden dotar de sentido y dirección a las diferentes políticas y programas emprendidos. Al mismo tiempo, pueden dar una medida de la integración de la misma y permiten construir un marco referencial para la acción, la dirección y su control.

CONCLUSIONES

Haciendo un resumen de los aspectos de las reformas promovidas en Ecuador a raíz de 2008, en las Instituciones de Educación Superior, se puede concluir que hubo una voluntad política de transformación en todo este sector, en la búsqueda de la equidad y justicia social en el acceso a esta enseñanza, para formar el capital humano que necesita el desarrollo del país, manteniendo un compromiso social con las comunidades donde se desenvuelven, que se materializó en un marco regulatorio de leyes, instituciones responsables, reglamentos metodológicos e instrucciones de implementación.

Sin embargo, la reforma institucional fue acelerada, provocando cambios drásticos en el direccionamiento de los recursos. En el país se trataba de revertir tendencias, que en el marco de las políticas públicas son complejas por la cantidad de actores e intereses involucrados, no solo con la asignación de recursos sino con el establecimiento de normativas, regulaciones y organizaciones responsables de ejecutar dichas políticas.

A poco más de diez años del inicio de tales cambios, se recogen experiencias tales como, Las fuertes críticas que se le han hecho a la fórmula de distribución de los recursos a las IES, en torno a la redundancia de las variables utilizadas y que no se ajusta a los principios para la que fue elaborada.

El protagonismo otorgado al proceso de Acreditación y Evaluación de las Instituciones de Educación Superior de carácter público, erigiendo la calidad como el principal atributo que debían exhibir estas instituciones, perdiéndose en el transcurso de los años la necesaria integración que debe existir entre el sistema de educación superior y el sistema de planificación.

Erigir a la calidad como eje de la evaluación y acreditación de las IES, ha desvirtuado y enmascarado, la pérdida de importancia del proceso de planificación presupuestaria en la evaluación del cumplimiento de los objetivos de las entidades y en última instancia, asegurar la calidad del propio servicio que prestan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allison, G. (1971). *Essence of Decision*. Boston: Little Brown.
- Armijo, M. E. (2014). *Calidad del gasto público y reformas institucionales*. Santiago de Chile: CEPAL. Serie Macroeconomía y Desarrollo. ISSN 1680-8843.
- Asamblea Constitucional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Cabezas Cevallos, C. B., Imbaquingo Pérez, M. I., & Peñaherrera Guerra, P. P. (2019). *Una visión crítica a varios elementos del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior del Ecuador aplicados en la última década*. Revista Latinoamericana de Política y Administración de la Educación. RELAPAE. Vol (6) No. 10 ISSN 2408-4573 , 131-144.
- CEAACES. (2013). Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Recuperado 06 26, 2017 Obtenido de www.ceaaces.gob.ec
- CEAACES. (2016). Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wpcontent/>
- CES. (2018). Consejo de Educación Superior. *Reglamento de Aplicación de la Fórmula de Distribución de los Recursos*. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec>
- Chirinos Palencia, T. (2015). *Vinculación de los Planes Operativos y el Presupuesto: en el marco de la técnica de presupuesto por proyectos*. Revista Arbitrada del CIEG , 27-51.
- Colina, L. (2012). *La planificación presupuestaria en universidades públicas*. Venezuela: Universidad de Zulia.
- CONEA. (2009). *Evaluación de desempeño institucional de las Universidades y Escuelas politécnicas del Ecuador*. Quito: CONEA.
- Cuspineda, O. (2007). *Costo II*. La Habana: Universidad de La Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas.
- Desarrollo, S. N. (2016). Secretaría de Información - Dirección de Normas y Metodologías. Obtenido de www.planificacion.gob.ec
- Eaton, J. (2012). An Overview of U.S. Accreditation Council for Higher Education Accreditation. Obtenido de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED544355.pdf> .
- Ecuador, A. N. (2004). LOTAIP, *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Quito.
- Ecuador, P. d. (2016). LOSEP, *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito.
- Estrada Cingualbres, R. (2009). *Tendencias en la educación superior en América Latina*. Revista Pedagogía Universitaria. 7 (3).

- Homgren, C. (2005). *Contabilidad de Costos*. La Habana: FELIX Varela.
- IESALC/UNESCO. (2002). *Informe Nacional de Educación Superior*.
- Juran, J. (1990). *El liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. México: Díaz de Santos, S.A.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- LOES, P. d. (2010). *LOES, Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial LOES. Quito, Ecuador, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial No 298.
- LOES, P. d. (2018). *LOES, Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial LOES. Quito, Ecuador, Pichincha, Ecuador
- Mallo, C., Kaplan, R., Meljem, S., & Jiménez, C. (2000). *Contabilidad de Costos y estratégica de Gestión*. España: Prentice Hall Iberia.
- Maning, N., & Arizti, P. (2010). *La institucionalización de la cultura del desempeño en el sector público. Mejorando la Calidad del Gasto público a través del uso de indicadores de desempeño en México*. Publicación del Grupo Independiente de Evaluación del Banco Mundial y Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 11-17.
- MINFIN, M. d. (2010). *Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuesto*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito.
- Ministerio de Finanzas, M. (2016). *Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público*. Recuperado 07, 2017 Obtenido de www.minfin.gob.ec
- Minteguiaga, A. (2012). *Los vaivenes en la regulación y evaluación de la educación superior en Ecuador. El caso del Mandato 14 en el contexto constituyente*. In R. Ramirez, Transformar la Universidad para Transformar la sociedad (pp. 83-124). Quito: SENESCYT.
- Ortiz Crespo, S. (2008). *Participación Ciudadana: la constitución de 1998 y el nuevo proyecto constitucional*. Revista de Ciencias Sociales, Iconos. Vol 13 septiembre. ISSN 1390-1249, 13-17.
- Peré, N. (1999). *Elaboración y Control de Presupuestos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Polimeni, F. (2005). *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. La Habana: Félix Varela.
- Prespuesto, M. d. (2018). *Normas Técnicas de Presupuesto*. Ministerio de Economía y Planificación.
- Rama, C. (2009). *El nacimiento de la acreditación internacional*. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2 , 267-290.
- Rama, C. (2006). *La Tercera Reforma de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Ramirez, P. (1997). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw-Hill.

- Reinoso M.V.A., N. M. (2017). *Administración, Dirección y Gerencia Pública: Una mirada a la sustentabilidad de su diálogo en el contexto universitario*. Revista Orbita Pedagógica. ISSN 2409-0131 , 9.
- Rodríguez, N. (2003). *Situación del postgrado en el Ecuador*. IESALC .
- Rojas, J. E. (2011). Reforma universitaria en el Ecuador. Etapa de transición. Revista Innovación Educativa, ISSN: 1665-2673, Vol. 11 núm. 57, octubre -diciembre, 59-67.
- Secretaría de Educación Superior, C. y. (2015). *Aplicación de la fórmula de distribución de recursos destinados anualmente por parte del estado a favor de las Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de www.senescyt.gob.ec
- SENESCYT. (2013). Ecuador Universitario. Revisado en Julio, 2017 obtenido de http://ecuadoruniversitario.com/noticias_destacadas/las-cifras-de-la-educacion-superior-presentadas-por-la-senescyt/
- SENESCYT. (2012). Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. Recuperado 06 26, 2017 de <http://prometeo.educacionsuperior.gob.ec/>
- SNIESE. (2013). Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador. Recuperado 07, 2017 de www.sniese.gob.ec
- SNNA, S. N. (2016). *Reporte de resultados del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, Proceso ENES*.
- Toscanini Segale, M., Aguilar Guzmán, A., & García Sánchez, R. (2016). *Diagnóstico de las políticas públicas de la educación superior en el Ecuador*. Revista Cubana de Educación Superior, 2-3.
- Véliz, V. (2016). *Modelo de evaluación de la calidad de la Universidad ecuatoriana. Experiencia de la Universidad Técnica de Manabí*. Pedagogía 2016. La Habana, La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Véliz, V. (2018). *Informe de rendición de cuentas*. Portoviejo: UTM.
- Véliz, V. (2019). *Informe de rendición de cuentas*. Portoviejo: UTM.
- Véliz, V., García Cruzatty, L., Morales, J. C., & Vázconez Montúfar, G. (2019). *Efecto San Mateo en la distribución de recursos por parte del Estado a las Instituciones de Educación Superior públicas en Ecuador*. Papeles.
- Zambrano-Ramirez, J. (2016). *Una mirada crítica al examen nacional para la educación superior en Ecuador*. EduSol. ISSN: 1729-8091. Vol.16. No.56, 37-51.

DATOS DE LOS AUTORES

LEITHER PAMELA VÉLEZ MENDOZA

Licenciada en Contabilidad y Auditoría, 2008. Maestría en Auditoría de Gestión de la calidad, 2011. Se desempeña como Docente Titular auxiliar tiempo completo en la Universidad Técnica de Manabí, UTM.

ESTELA GERTRUDIS ESPINOSA MARTÍNEZ

Licenciada en Matemáticas, 1972. Doctora en Ciencias Económicas, 1994. Profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana. Consultor del Centro Internacional de La Habana, Consultores y Asociados S.A. CIH. Miembro de la Comisión Nacional de Grados Científicos. Miembro de la Comisión de Categorías Docentes de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

Fecha de recepción: 26 de noviembre de 2020

Fecha de aceptación: 5 de diciembre de 2020

Fecha de publicación: 30 de marzo de 2021

Conceptos para la formación precios de productos sustitutos de alimento animal

Artículo
arbitrado

Concepts for the formation of prices of substitute products of animal feed

SILVIO DAVID GUTIÉRREZ PÉREZ

Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba, silvio.gutierrez@mfp.gob.cu

RESUMEN

El trabajo fundamenta y ejemplifica un procedimiento para que los productores y comercializadores de alimento animal identifiquen los requerimientos para formar sus precios, a partir de una comparación con referentes del mercado. La propuesta se basa en la creación de una institucional local que contribuya al aumento de la producción de alimento animal y de cerdos.

Palabras claves: precios

Código JEL: Q11 Agricultura: Análisis de Oferta y demanda Agregado; Precios

ABSTRACT

The work supports and exemplifies a procedure for producers and marketers of animal feed to identify the requirements to form their prices, based on a comparison with market references and with it. The proposal is based on the creation of a local institution that contributes to increasing the production of animal feed and pigs.

Keywords: prices

Citar como (APA):

Gutiérrez Pérez, S.D. (2021): Conceptos para la formación precios de productos sustitutos de alimento animal. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 5 (1), 25-35. Consultado de http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/03_V5N12021_SGP

INTRODUCCIÓN

Como se conoce el Comandante en Jefe Fidel Castro dedicó con gran denuedo sus últimas energías a investigar sustitutos de la base alimenticia del ganado en Cuba, con el firme convencimiento de que las plantas proteínicas moringa, morera y *Tithonia diversifolia* eran capaces de sustituir, en lo fundamental, el alimento de importación en que basan la dieta actual del cerdo y del ganado vacuno. (Ríos Kato, 2020)

Un grupo integrado por especialistas de precios del Ministerio de la Agricultura, una Doctora en Ciencias de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana y la Dirección de Agroindustria del Ministerio de Finanzas y Precios, han tenido acceso a varios artículos publicados por investigadores cubanos del Instituto de Investigación de Pastos y Forrajes, CENPALB, la Universidad de Ciencia Animal y otros, que aportan innumerables informaciones y datos sobre los procesos de producción de alimento animal y su conversión en carne porcina y vacuna.

También se han sostenido encuentros sobre estos temas con los reconocidos Doctores en Ciencias Luis Fraga, Roberto Sosa, Gustavo Febles y el equipo que trabaja las plantas proteínicas en CENPALAB.

Muchas de estas investigaciones han avanzado en el orden científico técnico y se preparan su extensión industrial a una escala superior. No obstante, se aprecia que aún permanecen resultados en los centros científicos sin implementar y escasos productores porcinos cultivan este alimento animal.

En el sentido de "Avanzar en el desarrollo de las producciones nacionales, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población y lograr una efectiva sustitución de importaciones" (Partido Comunista de Cuba, 2021), este trabajo se propone exponer los conceptos fundamentales en materia de precios y de comercialización que favorezcan la generalización del cultivo, procesamiento y venta de las plantas proteínicas en nuestro país.

No se considera oportuno aprobar centralizadamente o por otras entidades los precios de los insumos que sustituyan alimentos de importación, el trabajo se limita a exponer y ejemplificar un procedimiento para que sus productores y comercializadores identifiquen los requerimientos para formar los precios de estos productos y con ello, facilitar al aumento de su utilización y efecto en la producción.

La metodología para su elaboración se basó en el análisis de diversas fuentes de información; textos de diversos autores nacionales, entrevistas a científicos y debates en marcos científicos, que permitieron componer un esquema de formación de precios a partir de nuestras realidades y su posible comparación con referentes internacionales.

El asunto que se aborda, en resumen, resulta decisivo para la producción de alimentos en nuestro país. Los efectos científicos a nivel de laboratorios pueden resultar estériles si no existen los resortes económicos y financieros que los impulsen, no solo al nivel de la industria, también en la perspectiva local y baja escala.

DESARROLLO

i. Situación actual.

El bien sustitutivo (o sustituto) es aquel que puede satisfacer la misma necesidad que otro o en una proporción razonable (Monroe, 1999). El precio de un sustituto debe ser proporcional al del referente, en la misma medida que sus características lo identifican.

La revisión bibliográfica sobre la teoría de la formación de precios para productos sustitutos en el sentido estricto que se aborda en este trabajo es escasa. Los trabajos más desarrollados se refieren a los efectos de los precios de referencia sobre el valor percibido (Diez de Castro, 2002) y se concibe como la relación entre los beneficios percibidos y el sacrificio percibido, criterio que aunque se basa en un análisis estático y con un solo producto, puede extenderse a la valoración al comparar en este mismo tipo de análisis a varios productos que tengan la capacidad de sustituirse.

Otros autores, también de forma indirecta, abordan el asunto al referirse a que desde el punto de vista del consumidor la calidad es el requisito fundamental para que un cliente compre o no un producto (Diez de Castro, 2002). En este sentido, al precisar cómo calcular el precio de un producto comparándolo con otro, la base de esa correlación debe ser la calidad, que a su vez está definida por los atributos fundamentales de un producto (Case, 1999).

La necesidad de establecer precios a los sustitutos de un producto es un asunto común y rutinario de las técnicas del marketing en la economía internacional. Todo ello está desarrollado, donde se concibe al sustituto como uno de los factores que influyen en las negociaciones del precio de un producto (Porter, 1982).

Como en muchos otros productos agroindustriales, los alimentos agrícolas con más convertibilidad para la producción de huevo o carne se han desarrollado en los países del primer mundo, a partir de la aplicación de investigaciones científica que incluyen modificaciones genéticas han creado una infraestructura altamente eficiente para su producción a gran escala.

La importación en nuestro país de reproductoras de ganado porcino y avícola, de altos beneficios productivos, impone la necesidad de adquirir en el exterior los alimentos que aseguren estos resultados, supeditando a la alimentación en nuestro país a la capacidad financiera en divisas.

En estos momentos la producción de huevo en el país requiere del 100% de soya y maíz importado, el cerdo alrededor del 65%, la leche de vaca y la carne bovina un 30% y otros como el caprino, en menor proporción.

Se importan más un millón 200 mil toneladas de alimento animal, fundamentalmente maíz y soya. En los años que los recursos financieros lo han permitido se han gastado más de 800 millones de dólares, sin satisfacer la demanda y asegurar los crecimientos necesarios en la producción de proteínas para la población.

Se percibe que progresivamente los productores en el país han interpretado mejor la misión que les corresponde y se aprecia una mayor disposición para asegurar la producción propia de alimento animal, sustituyendo importaciones y garantizando seguridad alimentaria.

En los últimos años la producción agrícola e industrial ha sustituido una parte de las cuantiosas importaciones, las que se muestra con más evidencia en la producción de cerdos, donde para el año 2021 es superior al 40% de las necesidades alimenticias del ganado porcino. No

obstante, las proyecciones y recursos destinados a este objetivo no han obtenido los resultados esperados, a continuación se relacionan algunos vinculados con los precios.

- a) Los incrementos progresivos de los precios de acopio del maíz, que duplican los de importación, no han permitido sobrepasar las 60 mil toneladas de entrega a la industria del pienso y la maíz transgénico es aún incipiente, que representa menos del 10% de lo importado.
- b) La producción nacional de soya, que se conoce es sostenible y eficiente a pequeña escala, no ha garantizado los rendimientos necesarios en la producción estatal, rectificándose en estos momentos los procedimientos de cultivo utilizados.
- c) La adquisición de subproductos de la industria azucarera compite con otros destinos como la producción de alcohol y otros con perspectivas reales de exportación.
- d) La producción de otros subproductos industriales como el del arroz, de la soya, del pescado, el afrecho del trigo y otros de la industria azucarera, no tienen precios suficientemente atractivos para la industria, aunque los costos de estos productos son muy inferiores en relación con los importados.
- e) Las producciones de viandas, sobre todo para utilizarla como el extendido yogur de yuca o boniato, no cuentan con todos los insumos para alcanzar rendimientos eficientes y además, compiten con el precio del destino consumo humano.
- f) No se han creado todas las capacidades para el incremento y mayor utilización del pienso líquido, producido de desechos de alimentos humanos, porque adolece de capacidades de recolección.
- g) Se mantiene la producción a pequeña escala y no cuenta con un esquema de comercialización que propicie el mayor uso de las plantas proteínicas como moringa, morera y tithonia, aunque son conocidas por los productores,
- h) Esta desestimulada, de manera general, la producción y adquisición por los productores de ganado el alimento sustituto, en relación con el importado, por su inferior contenido de proteínas y energía, la menor asimilación digestiva por los animales y la mayor cantidad de labores que requiere para su administración.

En resumen, la atención a las causas que limitan la producción de sustitutos de alimento animal requiere para su solución de un enfoque multilateral, no obstante, la implantación de un procedimiento consistente y estimulante para la formación de precios resulta un factor que no depende de inmediato de recursos financieros del país.

ii. Conceptos de formación de precios para productos sustitutos de alimento animal de importación.

La aplicación de un procedimiento para la formación de precios para productos sustitutos de alimento animal debe considerar objetivos, principios, principales operaciones y calcular el impacto de la propuesta.

La tesis en que se sustenta este trabajo consiste, en que es posible formar precios de un alimento animal que sustituye a otro referente, comparando o correlacionando sus principales

nutrientes, proteínas y energía, así como otros factores como la digestibilidad y los diferentes niveles de laboriosidad que requieren.

Objetivos:

- 1) Estimular al más corto plazo la producción, comercialización y utilización de sustitutos del alimento en el ganado vacuno y fundamentalmente porcino.
- 2) Contribuir a la disminución de los costos de la producción de cerdo.
- 3) Favorecer las condiciones para progresivamente asegurar la seguridad alimentaria en la producción, fundamentalmente de proteína animal.

Principios:

- 1) Reconocer a través de precios los intereses de productores de alimento y de productores de cerdo, a través de dos precios: el que propone como mínimo el productor y el que acepta como máximo consumidor o productor de cerdo.
- 2) Calcular los precios de los productos sustitutos con la mayor objetividad posible. Considerar para este fin el componente de cada alimento a partir de los nutrientes básicos como proteínas y energía.
- 3) Utilizar para las operaciones datos oficiales ofrecidos por los institutos de nutrición animal.
- 4) Ponderar en la formación del precio del sustituto los grados de complejidad del suministro del alimento, en relación con el sustituto, como un factor que afecta su consumo y por tanto disminuye el precio.
- 5) Considerar en los precios de los productos, ante la escasez de oferta de insumos, los impactos de la tasa de cambio del mercado informal del peso cubano por el USD.

Principales operaciones

- 1) En el cálculo del precio mínimo del productor se toma como punto de partida que las fichas de precios acopio reconocen los gastos y utilidades del productor, así como, que este precio es inferior al 80% del calculado, a partir de las cualidades del referente.
- 2) Definir que los conceptos a comparar son los componentes nutricionales: energía, proteína y digestibilidad, así como incluir el nivel de laboriosidad para suministrar el producto.

En el caso de la laboriosidad del producto, se consideran negativos los valores superiores al nivel del referente y para este trabajo se denomina "Gasto de Operación". Este valor se deduce del precio el nivel de gastos superiores.

- 3) Fijar la reducción de hasta un 20% del precio del sustituto calculado, en correspondencia con el interés nacional de disminuir los costos de la producción de carne de cerdo.
- 4) Identificar los productos importados que se consideran como referentes, según aporte fundamental en la alimentación: el maíz para los productos proveedores de energía y la soya para las que aportan proteínas.

En este artículo se utilizó 14 200 pesos la tonelada de maíz seco en grano y 12 300 pesos por tonelada de harina de soya, ambos procedentes de importación, con destino alimento animal, que se corresponde con la valoración que se le ofrece en el mercado informal a mediados del año 2021.

- 5) Considerar en el precio de 14 200 pesos la tonelada de maíz seco en grano: un 55% del precio el valor ponderado en la energía, al contener 14,75 kilocalorías; un 15% de valor del precio por la proteína con 8,8 gramos, un 20% por un 80% de digestibilidad del producto y los gastos de operaciones un 10% del total del precio, que adopta como base 100 horas.

Tabla No. 1 Ponderación del Precio del maíz seco en Granos.

Conceptos	UM	% Correlación	Valor absoluto	Valor ponderado
Proteína	PB	15	7,5	2130
Energía	Mj/kg	55	14,7	7810
Digestibilidad	%	20	80	2840
Gastos operación	Pesos	10	100.00	1 420.00
Precio	Pesos	100		14 200.00

Fuente: Colectivo de Autores (2018).

- 6) Adoptar en el precio de 12 300 pesos la tonelada de harina soya: un 55% del precio base por la proteína al contener un 43 gramos; un 15% del precio base la energía al contener 12,41 kilocalorías, un 20% por tener un 60% de digestibilidad y similar al maíz, un 10% por 100 horas de labor.

Tabla No. 2 Ponderación del Precio de la Harina de soya

Conceptos	UM	Correlación	Valor absoluto	Valor ponderado
Proteína	PB	55	45	6765
Energía	Mj/kg	15	12,4	1845
Digestibilidad	%	20	83	2460
Gastos operación	Pesos	10	100.00	1 230.00
Precio	Pesos	100		12 300.00

Fuente: Cálculos realizados a partir de " Colectivo de Autores (2018).

- 7) Calcular el precio del sustituto nacional por correlación con un referente, en correspondencia con el comportamiento de los componentes nutricionales y la laboriosidad.

Calculo del precio del yogur de yuca, según contenido Energético.

Es un ensilado para cerdos, fruto de las investigaciones de los especialistas del Instituto de Ciencias Agrícolas, una de las opciones utilizadas para garantizar la ceba de estos animales, alimento no convencional, que puede ser elaborado por los propios productores en sus fincas y consiste en la fermentación anaeróbica de la yuca, sumergida en agua.

Tabla No. 3 Base Energética: Harina de soya, precio 14 200,00 pesos (precio aprobado por el MFP)

Producto	Proteína PB	Energía Mj/kg	% Digestibilidad	Gastos de Operación	Precio CUP/TN
Harina de soya	43.00	12.40	80.00	100.00	12 300.00
Ref. Harina de soya ponderado	6 150,00	3 075.00	1 845.00	1 230.00	12 300.00
Yogur de yuca	8.00	13.00	80.00	250.00	-
Yogur de yuca ponderado	1 144.19	3 223.79	1 845.00	1 845.00	4 367.98

Fuente: Cálculos realizados por el autor a partir de Colectivo de Autores (2018).

En la determinación final del precio del yogur de yuca con destino alimento animal se deduce un 20% interés nacional, resultando: 3 494.00 pesos la tonelada.

Calculo del precio de la *Tithonia diversifolia*, según contenido proteico.

Es una planta herbácea de 1.5 a 4.0 m de altura, con ramas fuertes, hojas alternas, pecioladas de 7 a 20 cm de largo y 4 a 20 cm de ancho. Presenta 3 a 5 lóbulos profundos cuneados hasta subtruncados en la base (Nash, 1976).

Tabla No. 4 Base proteínica: maíz seco, precio 12 300,00 pesos (se consideró el mercado informal)

Producto	Proteína PB	Energético Mj/kg	% Digestibilidad	Gastos de Operación	Precio CUP/TN
Maíz seco grano	8.80	14.75	90.00	100.00	14 200.00
Maíz seco grano Energético	3 550.00	7 100.00	2 130.00	1 420.00	14 200.00
<i>Tithonia diversifolia</i> seca	26.00	8.00	90.00	300.00	
<i>Tithonia diversifolia</i> proteínica	3 718.60	1 983.87	2 075.63	2 460.00	5 318.10

Fuente: Cálculos realizados por el autor a partir de Colectivo de Autores (2018)

En la determinación final del precio de la *Tithonia diversifolia* seca con destino alimento animal se deduce un 20% por interés nacional, resultando: 4 254.00 pesos la tonelada.

Al aplicar similar procedimiento otros productos de alimentación animal los resultados fueron:

Tabla No. 5 Precios calculados para una selección de productos.

UM: CUP/TN

Producto	Precio de venta productor alimento animal
Harina de soya	10 455.00
Maíz seco grano	12 070.00
Subproducto arroz	7 648.73
Miel B Energético	3 528.26
Afrecho Energético	7 690.30
Suero Lácteo	4 648.34
Pienso Liquido	1 716.72
Moringa seca *	3 519.05
Morera seca *	3 421.80
Tithonia diversifolia seca *	3 616.31
Yuca	2 924.00
Yogur de yuca	2 970.22

Fuente: Cálculos realizados por el autor a partir de Colectivo de Autores (2018).

* Nota: No se conoce precio aprobado.

Es importante reiterar que al cumplirse en esta metodología de formación de precios los principios antes identificados el productor percibe que le resulta favorable el uso de estos productos que los tradicionales, maíz y soya. Esta propuesta no niega, que en una composición específica de la dieta para la nutrición animal, resulte imprescindible utilizarlos en determinadas proporciones.

Otro aspecto que no es menos importante y que partimos del supuesto que se cumple, es que los costos y utilidades requeridas para las producciones nacionales se cubren con los precios y a la vez son inferiores a los de importación, según la tasas de cambio establecida. En este análisis los precios actuales se corresponden al resultado del procedimiento establecido para la formación de los precios.

En resumen, el procedimiento presentado es ante todo una concepción de formación de precios con operaciones matemáticas incluidas, pero no es rígido, puede variar en correspondencia con las condiciones económicas, pero siempre proveerá al productor o comercializador de alimento animal y ganado porcino de una idea de cómo determinar precios que les incumbe de una manera más objetiva.

iii. Impacto en la producción y comercialización de insumos alternativos para la alimentación animal.

La literatura internacional refiere que "Los bienes sustitutos o alternativos son aquellos en que podemos consumir uno en lugar del otro. El precio de los bienes complementarios o sustitutos también desplaza la curva de demanda. Cuando el precio de un bien que complementa a otro disminuye, la cantidad demandada de uno y la demanda del otro aumentan (Case 1982).

La realidad en Cuba es diferente y exige de un análisis específico. De manera resumida consideramos que para estimular o incrementar la utilización de alimentos alternativos a la soya y el maíz se deben crear las siguientes condiciones:

Los precios propuestos por los productores nacionales tienen que resultar inferiores, según su convertibilidad en proteína, energía, otros componentes y el esfuerzo para su suministro a los de importación, en este caso a los de la harina de soya y el maíz seco.

Esta condición permite, que aunque se utilicen varias toneladas de un producto sustituto, al sumar sus costos de adquisición el total al compararlos es inferior al del referente.

Como es de suponer las decisiones estatales de subsidiar algunos productos como el pienso y el maíz, si bien pretende mantener accesible los precios del alimento a la población no favorece a que los productores identifiquen como una opción más barata la producción nacional.

En este sentido la producción y comercialización del cerdo en USD, aunque es menos accesible a la población resulta un fuerte impulso a su sustitución por alternativas más baratas en el país.

Los costos de producción y utilidades para los productores y comercializadores tienen que recuperarse con los precios calculados, según el procedimiento antes referido de su formación por correlación. De esta manera es estimulante su adquisición para el productor porcino y para el productor de alimento animal alternativo.

Las producciones de alimentos alternativos en la actualidad son limitadas y a escalas pequeñas, para satisfacer necesidad de productores de ganado. Este concepto debe modificarse y organizar entidades que se dediquen, de manera especializada, a la producción de alimento animal, así como, promover la comercialización, lo que favorecerá a disminución de sus costos.

También es muy necesario a corto plazo el desarrollo de tecnologías e innovaciones que aminoren costos y a la vez humanicen estas labores.

Es imprescindible la creación de una entidad que produzca, compre, almacene y venda alimentos alternativos y que con estas operaciones obtengan utilidades que les estimule a incrementar las ofertas.

La concepción de esta estructura, más allá de la forma de propiedad que adopte, debe estar ubicada en el municipio, cercana a los productores de alimentos y a sus consumidores.

Una propuesta de precios que ejemplifica esta idea es la siguiente:

Tabla No. 6 Precios para la comercialización de alimento animal. UM: CUP/TN

Producto	Precio mínimo de venta productor alimento animal	Precio máximo de compra productor cerdo
Harina de soya	10 455.00	12 300.00
Maíz seco grano	12 070.00	14 200.00
Subproducto arroz	7 648.73	8 998.51
Miel B	3 528.26	4 150.89
Afrecho	7 690.30	9 047.41
Suero Lácteo	4 648.34	5 468.64
Pienso Liquido	1 716.72	2 019.67
Moringa seca	3 519.05	4 140.06
Morera seca	3 421.80	4 025.64
Tithonia diversifolia seca	3 616.31	4 254.48
Yuca	2 924.00	3 440.00
Yogur de yuca	2 970.22	3 494.38

Fuente: Datos calculados por el autor considerando una tasa de margen comercial del 15%,

En resumen, resulta imprescindible la implementación de mecanismos monetarios mercantiles para estimular la producción de alimentos alternativos a la importación, lo que es posible solo si se demuestra su conveniencia como sustituto, tanto para el productor agrícola como para el de ganado porcino, y a la vez se implementan instituciones en los municipios que organizan y hacen factibles estos esfuerzos.

CONCLUSIONES

El asunto que se aborda resulta decisivo para la producción de alimentos en nuestro país. Los efectos científicos a nivel de laboratorios pueden resultar estériles si no existen los resortes económicos y financieros que los impulsen, no solo al nivel industria, también en la perspectiva local y baja escala.

La atención a las causas que limitan la producción de sustitutos de alimento animal requiere para su solución de un enfoque multilateral, no obstante, la implantación de un procedimiento sustentable y estimulante para la formación de precios resulta un factor que no depende de inmediato de recursos financieros del país

El procedimiento presentado es ante todo una concepción de formación de precios, con operaciones matemáticas incluidas, pero no es rígido, puede variar en correspondencia con las condiciones económicas. El propósito es proveer al productor o comercializador de alimento animal y ganado porcino de una idea de cómo determinar los precios que les incumbe de una manera más objetiva.

Resulta imprescindible la implementación de mecanismos monetarios mercantiles para estimular la producción de alimentos alternativos a la importación, lo que es posible solo si se demuestra su conveniencia como sustituto, tanto para el productor agrícola como para el de ganado porcino, y a la vez se implementan instituciones en los municipios que organizan y hacen factibles estos esfuerzos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Case, K.E. (1999): *Principios de Microeconomía*. 2da Edición "Mc Graw-Hill. Interamericana de España. S.A. Pág 105
- Colectivo de Autores, (2018): *Producción de Cerdos con tecnologías alternativas*. Ministerio de la Agricultura. La Habana.
- Diez de Castro, E.C. (2002): *Gestión de Precios*, 3ra Edición. Editorial ESIC. España. 2002. página 82
- Monroe, (1999): *Política de Precios. Para hacer más rentables las decisiones*. Mc Graw-Hill. Interamericana de España. S.A. Pág. 45
- Nash D (1976): *Flora de Guatemala* En: Fieldiana: Botany. Vol 24, Part XII, p.323-325. Field Museum of Natural History. Ciudad Guatemala.

Partido Comunista de Cuba, (2021): *Ideas, Conceptos y Directrices. 8vo Congresos del PCC*. 2021. La Habana.

Porter, E. (1982): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial S.A. De C.V. México. Edición I.

Ríos Kato, Clara I. (2020): *Tithonia diversifolia (hemsl.) Gray, una planta con potencial para la producción sostenible en el trópico*. Fundación Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria CIPAV. Cali.

DATOS DE LOS AUTORES

SILVIO DAVID GUTIÉRREZ PÉREZ

Licenciado en Economía Política en la Universidad de La Habana, Diplomado en Administración Pública. Master en Finanzas Públicas. Profesor Auxiliar en la Universidad de la Habana. Ha publicado “Diez Lecciones sobre los Precios en Cuba”, así como otros textos y diversos artículos de carácter científico.

Fecha de recepción: 5 de diciembre de 2020

Fecha de aceptación: 30 de diciembre de 2020

Fecha de publicación: 30 de marzo de 2021

Liquidez y pago cuenta de utilidades a trabajadores en las empresas cubanas

Artículo
arbitrado

Liquidity and payment of the profit account to workers in Cuban companies

PEDRO ALEXANDI ALIAGA PALOMINO¹

 <http://orcid.org/0000-0003-3651-5703>

FERMÍN MUNILLA GONZÁLEZ²,

 <http://orcid.org/0000-0001-7471-1903>

ALBA SÁNCHEZ ARENCIBIA³,

 <http://orcid.org/0000-0003-0982-5239>

YANDER MORALES MARRERO⁴

 <http://orcid.org/0000-0001-7114-6187>

¹Universidad de Holguín, Cuba, aliaga@uho.edu.cu, fjmg110748@gmail.com, ³asanchez@uho.edu.cu

⁴ Empresa de Servicios a Trabajadores Holguín, Cuba, yandem90@nauta.cu

RESUMEN

Lograr la disponibilidad de liquidez es una necesidad en las organizaciones empresariales. En tal sentido surge la presente investigación desarrollada en entidades de la provincia de Holguín, y que tuvo como objetivo general fundamentar el proceso de conversión de utilidades en liquidez en las organizaciones empresariales cubanas y proponer indicadores para su medición y análisis. La aplicación de técnicas y métodos teóricos y empíricos de investigación posibilitaron el análisis y comparación detallado del Estado de Rendimiento Financiero con el Estado de Flujo de Efectivo por el método directo, según cada partida y actividades que lo integran. Los indicadores propuestos son una herramienta para que la administración pueda resolver los problemas puntuales, trazar estrategias y hacer frente a todas las obligaciones, concretamente a la distribución trimestral de utilidades a los trabajadores

Palabras claves: utilidades, liquidez, conversión, precios

Código JEL: G39 Finanzas Corporativas y Gobierno: Otro

Citar como (APA):

Aleaga Palomino, P.A y Otros (2021): Liquidez y pago cuenta de utilidades a trabajadores en las empresas cubanas. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 5 (1), 36-47. Consultado de http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RFCF/article/view/04_V5N12021_PAPyOTROS

ABSTRACT

Achieving the availability of liquidity is a necessity in business organizations. In this sense, the present research developed in entities of the province of Holguín arises, and whose general objective was to base the process of converting profits into liquidity in Cuban business organizations and propose indicators for their measurement and analysis. The application of theoretical and empirical research techniques and methods enabled the detailed analysis and comparison of the Statement of Financial Performance with the Statement of Cash Flow by the direct method, according to each item and activities that comprise it. The proposed indicators are a tool for the administration to solve specific problems, draw up strategies and face all obligations, specifically the quarterly distribution of profits to workers.

Keywords: profits, liquidity, conversion, prices

INTRODUCCIÓN

Como parte del proceso de “Ordenamiento Monetario” que se lleva a cabo en Cuba, el Ministerio de Finanzas y Precios ha dictado la resolución 375 del 2020, la cual establece los principios de la política para perfeccionar la retribución por el trabajo a partir de los resultados en el sistema empresarial y autoriza realizar pagos trimestrales a cuenta de las utilidades a los trabajadores (Ministerio de Finanzas y Precios, 2020).

Entre los principios establecidos precisa que la entidad realizará el pago dentro del trimestre siguiente, para lo cual planifica los desembolsos en correspondencia con sus flujos financieros y podrá distribuir hasta donde la disponibilidad de liquidez lo permita (Ministerio de Finanzas y Precios, 2020).

Este principio es esencial porque el hecho de alcanzar utilidades netas no garantiza directamente flujo de efectivo neto positivo. Por ello, para lograr la disponibilidad de liquidez es necesario evaluar los problemas puntuales de esta y así trazar estrategias, objetivos y acciones para eliminarlos o mitigarlos con el fin de mejorar continuamente la liquidez empresarial.

Una de las más efectivas vías para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo, y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez en el tiempo, es el Estado de Flujo de Efectivo. El cual está descrito en la Norma Cubana de Contabilidad (NCC) número dos del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). En este Estado Financiero se muestran los saldos correspondientes a las actividades de: operación - comprende los cobros y pagos correspondientes a las actividades fundamentales, de la empresa, que intervienen en la determinación de la utilidad neta; inversión - contempla los financiamientos y erogaciones por conceptos tales como: compra - venta de Activos y de inversiones financieras, préstamos obtenidos con destino a las inversiones y su devolución y financiamiento - incluye los incrementos de los aportes realizados por los dueños y su disminución, incluyendo la distribución de utilidades, las donaciones recibidas y otorgadas u otras operaciones de igual naturaleza- (MFP, 2005).

En un análisis empírico de varias entidades cubanas se comprobó que para la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo no se emplea, en la mayoría de estas, el método directo sugerido por el MFP en la NCC 2, si no el indirecto. También, algunas muestran utilidades pero no tienen

dinero propio suficiente para honrar sus obligaciones; sin embargo, a través de políticas financieras agresivas, por aportes del dueño y préstamos, han logrado mantener durante algún tiempo un flujo de efectivo aceptable, lo cual le ha permitido liquidarlas, sobre todo el pago por resultado en sus diferentes variantes; a sabiendas de que corren el riesgo que a mediano y largo plazo las fuentes de financiamiento ajenas, tanto comerciales como monetarias, se pueden convertir en impagables y terminar con el aparente éxito, su existencia y consecutivamente con el empleo de los trabajadores, los aportes a los dueños y a la sociedad .

En la literatura consultada no se encontró que se compare el Estado de Rendimiento Financiero con el Estado de Flujo de Efectivo por el método directo, según cada partida y actividades que lo integran, quizá por parecer obvio en la Norma. Sin embargo, un análisis explícito de este tipo revelaría si la entidad logró convertir las utilidades en liquidez y los problemas puntuales que lo impidieron, lo cual prepararía a la administración para trazar estrategias para hacerles frente a todas las obligaciones de la entidad y específicamente al correspondiente a la distribución anticipada de utilidades a los trabajadores que es el asunto que trata este artículo.

DESARROLLO

Fundamentos teóricos del proceso de conversión de utilidades en liquidez en las organizaciones empresariales cubanas

Se entiende como proceso al conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente (Hernández Nariño, 2010, p.10)

Según la definición proceso implica movimiento, transferencia, actividad, un cambio. En el caso de este trabajo se enfoca en el proceso económico - financiero de las organizaciones empresariales, que tiene un carácter social y se distingue por la durabilidad en el tiempo, continuidad, identidad, secuencia de etapas y sostenibilidad (Yudina, 2002).

El proceso de conversión de las utilidades en liquidez descansa en las relaciones monetario - mercantiles. La mercancía, que se mueve del productor o vendedor hacia el comprador o cliente y el dinero, que se mueve en sentido opuesto. El mediador que permite que ambas variables se comuniquen son: los actos de compra y pago y de venta y cobro, y su objetivo es facilitar la satisfacción de las necesidades de ambos actores, vendedor y comprador, a través de la existencia y uso del dinero que, como mercancía especial que es, puede expresar el precio del bien o servicio que se comercia.

En el proceso de generación de utilidades netas está contenida toda posibilidad de la empresa de originar dinero con el fin de que: los dueños recuperen y aumenten su capital, los empleados conserven sus trabajos, se puedan emplear a más personas y el Estado pueda recaudar los impuestos que necesita para brindar las atenciones públicas que resultan indispensables para el estado de bienestar de cada miembro de la sociedad.

En el proceso de generación del flujo neto de efectivo se hace realidad el dinero que se origina desde las utilidades y se destina a los fines mencionados. Esto se logra a través de la

Administración Financiera - mediador entre ambos procesos - que se encarga de convertir en dinero las utilidades a través de los procesos de cobros y pagos, de tenencia de activos circulantes sin pagar y en uso, así como del movimiento de capital financiero y fijo y del descuento del dinero por recibir y recibido según la tasa de descuento usada para su actualización.

Entre ambos procesos se manifiesta una contradicción que consiste en que las utilidades netas y la liquidez se manifiestan de manera diferente en volumen y tiempo. Por ello, el mero hecho de alcanzar utilidades netas no garantiza que la posibilidad se convierta en realidad; por ello, ciertas empresas logran convertir todas las utilidades en liquidez en un período, la mayoría parcialmente y otras, insuficientemente.

La primera función del tiempo es totalmente pasiva pero importantísima, el uso de este es imprescindible para comprender cualquier proceso, las posibilidades de comparación, establecer la efectividad con que se llevó a cabo el mismo, así como colocar en su justo lugar cada variable y valorar si cumplió el objetivo específico que le corresponde. Así, es posible reconocer, desde el control posterior, qué estuvo bien y a tiempo y que no, solo que sin poder cambiar el curso de los acontecimientos detectados porque ya ocurrieron.

La segunda función, permitir el paso de un miembro a otro y facilitar su administración, es esencialmente activa pues garantiza la aplicación del control previo, básicamente en el proceso de negociación, y el control corriente para establecer correcciones frecuentes, así como aprovechar oportunidades y reservas internas.

Esta segunda función, esencialmente, contribuye con el éxito del proceso económico y financiero ya que permite la correcta y oportuna asignación del dinero y favorece las negociaciones en cuanto a lo que se compra o vende en todas las variables de los bienes y servicios, a saber, precios, cantidad, surtidos, calidad, oportunidad, margen de contribución, términos de crédito y débito, instrumentos de pago, transportación y fletes y obligaciones fiscales.

Por todo lo anterior, se puede declarar que el resultado económico – financiero final de las organizaciones empresariales se expresa en la relación entre las Utilidades Netas y Liquidez (Flujo de Efectivo neto), tal como se muestra en la siguiente ilustración.

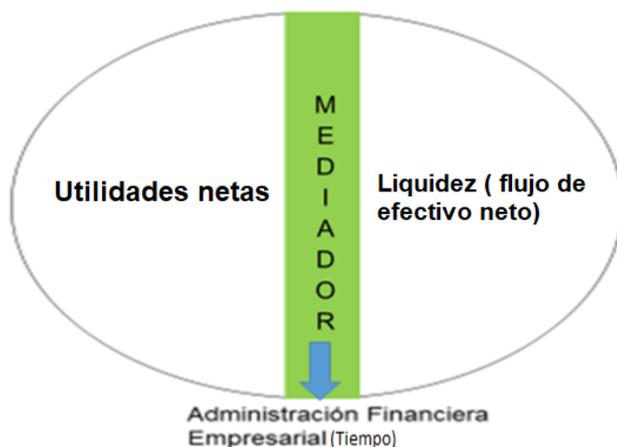


Ilustración 1. Relación entre las utilidades netas y la liquidez

La relación que se muestra está en constante movimiento y entre los dos miembros existen diferencias tan profundas que han favorecido la incompreensión de la precedencia de una y la consecuencia de otra, así como la creencia de que el primer miembro perdura mientras que el segundo no. Realmente, ninguno de los dos perdura, ambos se extinguen y reviven para siempre, en una espiral creciente siempre que la entidad tenga éxito, si por el contrario fracasa, la relación desaparecerá con ella.

El primer miembro, precedencia que le otorga su aparición, surge del proceso económico y la forma de registro acumulativo (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2018, p.20). El segundo, tiene una dependencia esencial del primero, surge del proceso financiero, se registra cuando se cobra o paga por hechos económicos previamente efectuados, por hechos futuros y se recibe o se entrega dinero por operaciones que no se corresponden con los procesos económicos. De ahí que, la existencia de utilidades netas no garantiza flujo de efectivo neto positivo, la comunicación entre ambos no se establecerá si no se cobra lo vendido y se pagan los costos y gastos asociados a las compras.

De esta manera se enajena el proceso financiero del económico y termina confundiendo, en su análisis y comprensión, a quienes, por cargo, están obligados a estudiarlo y administrarlo y al dueño, los que pueden evaluar el éxito de la entidad solo por uno de los dos miembros del par. Es como si no tuvieran que ver el uno con el otro. Sin embargo, sin utilidades netas, nunca habrá flujo de efectivo propio.

Es conveniente recordar que las obligaciones financieras no solo se remiten a las que se desprenden de operaciones productivas y comerciales, también hay otras, y a veces voluminosas, asociadas a préstamos y exigencias de los dueños que hay que satisfacer, de modo que también el segundo miembro del par tiene vida propia y no solo debe resolver las que se desprenden del proceso económico.

Resumiendo, no solo es necesario alcanzar utilidades netas, también hay que mantener, permanentemente, un flujo de efectivo suficiente para honrar cuando venzan las obligaciones de forma general y del pago correspondiente a la distribución anticipada de utilidades en particular que es el objeto de este artículo.

En la práctica profesional para el análisis del proceso de conversión de utilidades en liquidez es menester desarrollar un sistema de indicadores que puedan ser obtenidos de la información de los estados financieros que las empresas rinden mensualmente, tal como se muestra a seguidas.

Conversión neta de utilidades en liquidez

$$Cn = \sum_{i=1}^n (l - ui) \quad (1)$$

Donde.

Cn = Conversión neta de utilidades en liquidez.

L= Liquidez -saldo final de las cuentas de caja y banco -.

U= Utilidades netas del período.

El objetivo del indicador es que medir en términos absolutos cuánta utilidad neta se ha convertido en efectivo en un período determinado. Esta ecuación se materializa comparando el Estado de Rendimiento Financiero con el Estado de Flujo de Efectivo por el método directo, así como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1. Modelo para captar la información para comparar el Estado de Rendimiento Financiero con el Estado de Flujo de Efectivo

No.	Variables	Importe	Conversión neta de utilidades en liquidez	Variables	Importe
A	B	C	D	E	F
1	Actividad de operaciones				
2	Ventas	xx.xx	F2-B2	Cobro de ventas de períodos anteriores y del actual	xx.xx
3	Impuestos por las ventas	(xx.xx)	F3-B3	Pago de impuestos	(xx.xx)
4	Subvenciones	xx.xx	F4-B4	Cobro de subvenciones	xx.xx
5	Costos y gastos	(xx.xx)	F5-B5	Pago de compras asociadas a costos y gastos	(xx.xx)
6	Resultado en la actividad de operaciones	Sum(C2:C5)	F6-B6	Flujo de efectivo neto en operaciones	Sum(F2:F5)
7	Actividad de inversiones				
8	Ingresos provenientes de la venta de activos fijos tangibles	xx.xx	F7-B7	Cobro de la venta por la venta de activos fijos tangibles	xx.xx
9	Gastos asociados a la venta de activos fijos	(xx.xx)	F8-B8	Pagos asociados a los gastos de venta de activos fijos tangibles	(xx.xx)
10	Resultado en la actividad de inversiones	Sum(C8:C9)	F9-B9	Flujo neto de efectivo en la actividad de inversiones	Sum(F8:F9)
11	Actividad de financiación				
12	Financiamiento entregado a la OSDE	xx.xx	F11-B11	Pago a la OSDE	(xx.xx)
13		xx.xx	F12-B12	Préstamos recibidos	xx.xx
14		xx.xx	F13-B13	Amortización de préstamos	(xx.xx)
15	Resultado en la actividad de financiación	Sum(C12:C13)	F14-B14	Flujo neto de efectivo en la actividad de financiación	Sum(F12:F13)
16			F15-B15	Flujo de efectivo neto total de las actividades	F6+F10+F15
17			F16-B16	Saldo inicial de las cuentas de caja y banco	xx.xx
18	Utilidad neta	F6+F10+F15	F17-B17	Liquidez (saldo final de las cuentas de caja y banco)	F16+F17

Instrucciones para llenar el modelo.

Objetivo: comparar las partidas del Estado de Rendimiento Financiero con el Estado de Flujo de Efectivo por el método directo para determinar la conversión de utilidades netas en liquidez.

Columnas:

No. Se usa para la numeración de las variables presentes en ambos Estados Financieros.

Variables. Se describirán las variables que componen el Estado de Rendimiento Financiero.

Importe. Se ubicarán los valores absolutos de las variables del Estado de Rendimiento Financiero, según las actividades de operación, inversión y financiación. Si son ingresos se denotarán con signo positivo y si son costos y gastos con signo negativo.

Conversión neta de utilidades en liquidez. Es el resultado de restar los valores de la columna F con los de la columna C por partidas y actividades.

Variables. Se describirán las variables que componen el Estado de Flujo de Efectivo por el método directo.

Importe. Se ubicarán los valores absolutos de las variables del Estado de Flujo de Efectivo por el método directo, según las actividades de operación, inversión y financiación. Los cobros se denotarán con signo positivo y los pagos con signo negativo.

Filas:

2 -5. Se describirán las variables del Estado de Rendimiento Financiero y del Estado de Flujo de Efectivo correspondiente a la actividad de operación

6. Resultado de la actividad de operación: es la sumatoria de los ingresos, costos y gastos. Flujo de efectivo neto en la actividad de operación: son los cobros y pagos de la actividad.

8-9. Se describirán las variables del Estado de Rendimiento Financiero y del Estado de Flujo de Efectivo correspondiente a la actividad de inversión

10. Total actividad de inversión. Es la sumatoria de los ingresos, costos y gastos; así como, los cobros y pagos de esta actividad.

12-14. Se describirán las variables del Estado de Rendimiento Financiero y del Estado de Flujo de Efectivo correspondiente a la actividad de financiación.

15. Total actividad de financiación. Es la sumatoria de los ingresos, costos y gastos; así como, los cobros y pagos de la actividad de financiación

16. Saldo inicial de las cuentas de caja y banco.

17. Flujo de efectivo neto total de las actividades. Es la suma del total de cada actividad.

18. Utilidades netas: sumatoria de los ingresos, costos y gastos de las actividades. Liquidez: suma del flujo de efectivo neto total de las actividades más el saldo inicial de las cuentas de caja y banco. Conversión neta de utilidades en liquidez: es la sumatoria de todas las diferencias entre el Estado de Flujo de Efectivo y el Estado de Rendimiento Financiero, debe cuadrar con la diferencia entra las utilidades netas y la liquidez.

Al observar, medir y comparar los valores absolutos resultantes de la diferencia entre ambos Estados Financieros se podrá cuantificar en términos absolutos las variables del Estado de Rendimiento Financiero que se han cobrado o pagado y consecutivamente la influencia positiva o negativa (restricciones) de valores absolutos en la liquidez de la entidad. Las limitaciones se pueden organizar en orden de prioridad. El criterio de prelación es el impacto en la liquidez que tengan los elementos que componen las actividades de operación, inversión y financiación. De esta manera mensualmente la administración podrá diseñar objetivos, estrategias y acciones que le permitan eliminar o minimizar dichas restricciones; por consiguiente, acumular la liquidez necesaria y suficiente para honrar de forma general las deudas al vencimiento y el pago anticipado por concepto de distribución utilidades.

Coeficiente de conversión de utilidades en liquidez

El objetivo de este indicador es conocer la capacidad de conversión o tránsito de utilidades a liquidez. Expresa cuántas veces la liquidez contiene a la utilidad.

Es un indicador de control posterior, por él es posible conocer como se ha comportado, al menos mensualmente, los problemas que han impedido la transformación; lo cual es una información útil para la toma de decisiones.

Forma de cálculo

$$Cc=L/U \quad (2)$$

Donde:

Cc = coeficiente de conversión de utilidades en liquidez.

L = liquidez. Saldo de las cuentas de caja, banco para el período que se analiza. El período para su cálculo, preferiblemente, debe ser 30 días para impedir el impacto que las acumulaciones puedan producir en la comprensión y análisis de la variable dependiente. Asimismo, es deseable no considerar el saldo al inicio de estas cuentas de modo que el análisis se establezca entre variables homogéneas en el tiempo.

U = utilidades netas. Importe de las utilidades netas para el período que se analiza

Nivel de referencia

La variable independiente liquidez puede presentar valores desde 0 hasta ∞ pues no es posible tener saldo negativo en algunas de las partidas que forman esta variable. Contrariamente, puntualmente las entidades pudieran no contar con suficiente efectivo propio para liquidar sus obligaciones y presentan desbalances financieros que se cubren con préstamos a corto, mediano o largo plazo los cuales debían restarse del saldo del efectivo en banco y ello pudiera convertir este saldo en menor que cero, es decir, en saldo negativo.

Es prudente, sin embargo, considerar que si ese saldo existe y se exhibe es porque el contrato con la entidad monetaria está vigente y se han honrado intereses y principal a tiempo y en la cantidad convenida. Así, el importe que aparezca en la cuenta bancaria en cuestión es totalmente válido.

De restar el importe de los préstamos, podría obtenerse un saldo negativo e imposibilitar el cálculo del coeficiente.

Como un comentario incidental puede decirse que mantener préstamos bancarios, sobre todo a corto plazo, no es la política financiera más conveniente. Claro, cada necesidad debe evaluarse casuísticamente y tomar las decisiones en concordancia con ellas, pero, las diversas técnicas administrativo - financieras en el corto plazo deberían resolver las escaseces monetarias puntuales que se presenten.

Si el valor de la variable independiente liquidez es cero, ello indicará que la empresa no es capaz de convertir en dinero sus utilidades y estará en una gravísima situación.

Si $C_c > 0$, se valora como positivo y $C_c < 0$ se debe considerar como negativo.

Estas cotas restrictivas responden a la aplicación de la observación, la medición y la comparación llevada a cabo en un número reducido de organizaciones empresariales.

El resultado teórico ideal para C_c es uno, esto responde a que en el primero el resultado planteado mostraría una correlación positiva perfecta, al convertirse durante el período analizado, todas las utilidades netas en liquidez.

Como puede suponerse obtener un resultado mayor que uno (1) no es común y la mayoría de las veces está condicionado por incrementos de capital en efectivo lo cual no expresa la calidad de los procesos administrativo - financieros, a menos que estos incrementos respondan a procesos inversionistas, tanto de capital fijo como financiero.

El período para el cálculo de todas las variables, preferiblemente, debe ser 30 días para impedir el impacto que las acumulaciones puedan producir en la comprensión y análisis de la variable dependiente.

Si C_c es menor que cero, se ha de impulsar a la administración a resolver primero el problema de la obtención de flujos de efectivo negativo en el período o de las pérdidas para luego dedicarse a estudiar su capacidad de conversión.

Finalmente, estos indicadores no tienen un fin en sí mismo; por tanto, su cálculo no garantiza la mejora continua de la liquidez de la entidad; sencillamente ayuda a lograrlo al descubrir las causas que impiden dicha mejora y a preparar propuesta de soluciones para que la administración tome decisiones.

Varias entidades de la provincia Holguín han empleado esta técnica de análisis del proceso de conversión de utilidades en liquidez. A continuación, se expondrá un Caso de Estudio de una empresa que tiene como objeto social brindar servicios de alimentación y hospedaje a entidades del sector estatal. Se escogió el primer mes del año para hacer la comparación entre el Estado de Rendimiento Financiero y el Estado de Flujo de Efectivo por el método directo, tal como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 2. Análisis del proceso de conversión de utilidades en liquidez en la Empresa Caso de Estudio. UM: MCUP

No.	Variables	Importe	Conversión neta de utilidades en liquidez	Variables	Importe
A	B	C	D	E	F
Actividad de operaciones					
2	Ventas	1,050.9	653.5	Cobros de las Ventas del Mes	712.7
				Cobros de Ventas de Meses Anteriores	991.8
	Impuestos por las Ventas	-17.3	8.7	Pago de Impuestos Sobre las Ventas	-26.1
4	Costo de Ventas de la Producción	-4.5	848.4	Pagos por Compra de Bienes y Servicios	-1,037.5
	Gastos Generales y de Administración	-63.6			
	Gastos de Operación	-706.2			Pagos de salarios, retenciones y gastos asociados
6	Gastos Financieros	-20.7	0.8	Pago de Gastos Financieros	-21.5
7	Impuestos Tasas y Contribuciones	-74.2	74.5	Pago de Impuestos, Tasas y Contribuciones	-148.7
9	Otros gastos	-8.2	-8.2		
10	Ingresos Financieros	0.1	0.1		
11	Oros Ingresos	0.1	0.1		
14	Resultado en la actividad de Operaciones	156.4	-270.9	Flujo Neto en Operaciones	-114.6
Actividad de financiamiento					
15	Financiamiento entregado al OSDE	-4.2	0.0	Pago de Financiamiento entregado al OSDE	-4.2
17			-450.0	Amortización del préstamo para capital de trabajo	-450.0
19			-49.8	Amortización de Prestamos Inversiones	-49.8
20	Resultado en financiación	-4.2	-499.8	Flujo Neto en Financiación	-503.9
				Flujo de efectivo neto total de las actividades	-618.5
			1,144.1	Saldo Inicial (caja y banco)	1,144.1
21	Utilidades antes de impuestos	152.2	373.4	Liquidez (Saldo final caja y banco)	525.6

La empresa tuvo un comportamiento similar al que se observa en la tabla anterior durante todos los meses del año; por tanto, como siempre tuvo utilidad se sabe que durante todo el año esta entidad realizó el pago por resultado a sus trabajadores, las cifras que se presentarán no son reales, pero no distorsiona el análisis realizado. Sin embargo, el dinero con que se pagó no provino de las utilidades del período sino de un crédito rotatorio que tiene con su Banco, de ahí que el saldo final de caja y banco siempre es positivo.

Al analizar las causas por las que la empresa nunca tiene flujo de efectivo neto positivo en la actividad de operaciones se encontraron las siguientes:

1. El ciclo de las cuentas por cobrar y pagar se comportó como se muestra en la ilustración siguiente.

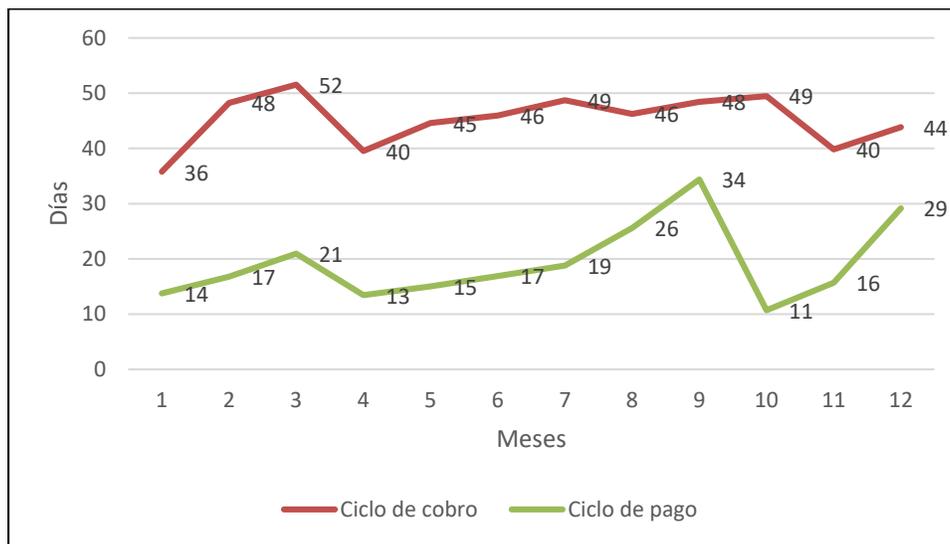


Ilustración 2. Ciclo de cobro y de pago de la Empresa Caso de Estudio

Como se puede observar la entidad paga más rápido que lo que cobra.

2. No se cobra completo, pero si se pagan completa algunas partidas.
3. Como no tenía dinero para pagar sus obligaciones de forma general y el pago por resultado en particular tuvo que recurrir a un crédito bancario rotatorio que le cubre los desbalances financieros.
4. El flujo de efectivo neto final no es resultado del exitoso proceso comercial y financiero si no del crédito recibido lo cual indica que la valoración de los resultados finales, solo a través de las utilidades, es insuficiente; por ello, se debería considerar en el pago anticipado que se hará trimestralmente de las utilidades que la empresa también tenga un flujo de efectivo neto positivo propio.

5. La administración financiera del tiempo fue mala.

El indicador Coeficiente de conversión de utilidades en liquidez no se calculó para las actividades de operación e inversión porque los flujos de efectivo de estas fueron negativos en el período analizado; sin embargo, hacerlo con la liquidez total y las utilidades antes de impuesto arrojó un resultado de 3.45 veces (525.6/152.2), lo cual indica que por cada peso de utilidad antes de impuestos se cuenta con 3.45 peso de efectivo en caja y banco; pero, con la insuficiencia de que no es resultado exitoso del proceso comercial, sino del crédito rotatorio obtenido.

CONCLUSIONES

Luego del desarrollo del trabajo se arribó a las siguientes conclusiones.

1. La fundamentación teórica – práctica del análisis del proceso de conversión de utilidades en liquidez, provee conocimientos y habilidades a los encargados del análisis económico - financiero empresarial para que brinden información útil a los sujetos de la administración para la toma de decisiones que contribuyan mantener una disponibilidad de efectivo que permita honrar las obligaciones al vencimiento y enfrentar el pago anticipado de utilidades trimestrales a los trabajadores.
2. Los indicadores propuestos son una herramienta para que la administración pueda resolver los problemas puntuales, trazar estrategias y hacer frente a todas las obligaciones, concretamente a la distribución anticipada de utilidades a los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hernández Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. Matanzas: Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
- MFP. (2005). Ministerio de Finanzas y Precios. Retrieved from Resolución No. 235/05, Ministerio de Finanzas y Precios, de 30/09/2005: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2020). Resolución 375 Pago anticipado de utilidades a trabajadores. Retrieved from <http://gacetaoficial.gob.cu>
- Wild, J. J., Subramanyam, K. R., & Halsey, R. F. (2018). *Análisis de Estados Financieros*. Oncena edición. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Yudina, T. N. (2002). *Demografía. Migración*. Moscú: Universidad Estatal de Moscú. Retrieved 2 24, 2021, from <https://www.ecsocman.hse.ru/data/429/1217/014Ydina.pdf>

DATOS DE LOS AUTORES

PEDRO ALEXANDI ALIAGA PALOMINO

Licenciado en Contabilidad y Finanzas y Máster en Contabilidad Gerencial por la Universidad de Holguín. Investiga temas relacionados con el análisis económico – financiero, las finanzas estratégicas y los sistemas de costo y métodos de costeo. Profesor Auxiliar del Departamento de Contabilidad y Finanzas de dicha universidad.

FERMÍN MUNILLA GONZÁLEZ

Licenciado en Economía en la Universidad de Holguín y Doctor en Ciencias Pedagógicas en la Universidad de Oriente. Investiga temas relacionados con el análisis económico – financiero, las finanzas operativas y estratégicas y los sistemas de costo y métodos de costeo. Se jubiló como Profesor Auxiliar en la Universidad de Holguín.

ALBA SÁNCHEZ ARENCIBIA

Doctora en Ciencias Pedagógicas. Máster en pedagogía profesional. Licenciada en Educación Planificación. Profesora Titular en la Universidad de Holguín. Investigadora con 35 años de experiencia en la actividad docente y en la Contabilidad.

YANDER MORALES-MARRERO

Licenciado en Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Holguín. Investiga temas relacionados con el análisis de la liquidez empresarial. Se desempeña como Especialista en Gestión Económica de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Holguín

Fecha de recepción: 5 de diciembre de 2020

Fecha de aceptación: 30 de diciembre de 2020

Fecha de publicación: 30 de marzo de 2021

La Planificación Empresarial: consideraciones para su perfeccionamiento

Artículo
arbitrado

Business Planning: considerations for its improvement

TAYMI MERCEDES GALVEZ APEZTEGUIA¹
JOSÉ MANUEL POZO RODRÍGUEZ²

¹Unión Cuba Petróleo, Cuba, tgalvez@union.cupet.cu

²Facultad de Economía. Universidad de La Habana, Cuba,

RESUMEN

El presente artículo realiza una caracterización del proceso de planificación como categoría definitoria en el desarrollo económico y social del país. Analiza, además, el concepto de planificación, sus clasificaciones y los principios en que se fundamenta, así como la labor de las OSDE en tanto instrumento del sistema de planificación para conciliar las proyecciones a nivel macroeconómico y social con las realizadas por el sistema empresarial. El trabajo aborda también los principales aspectos a tener en cuenta en la elaboración del plan de la economía a partir de la metodología emitida por los organismos rectores y se reafirma la idea de que dicho proceso debe contar con la participación directa de los trabajadores, máximos artífices del cumplimiento del plan previsto. Se concluye con los principales problemas y una propuesta de acciones para la planificación empresarial en Cuba.

Palabras claves: planificación empresarial, empresas cubanas, economía

Código JEL: L52 Política industrial; Métodos de planificación sectorial

Citar como (APA):

Galvez Apezteguia, T.M. y Pozo Rodríguez, J.M.: La Planificación Empresarial: consideraciones para su perfeccionamiento. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 5 (1), 48-59. Consultado de http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RFCP/article/view/05_V5N12021_TMGAyJMPR

ABSTRACT

This article characterizes the planning process as a defining category in the economic and social development of the country. The concept of planning is developed, together with its classifications, and the principles on which it is based. It emphasizes the "OSDE" as an instrument of the planning system, to conciliate the macroeconomic and social projections with those carried out by the business system. It addresses the main aspects to consider in the development of the plan of the economy, on the basis of the methodology issued by the governing bodies. It confirms the idea that this process shall have the direct participation of the workers, supreme architects of the fulfillment of the plan in the way it is expected. It concludes with the main problems and possible solutions to business planning in Cuba.

Keywords: *entrepreneurial planning, Cuban enterprises, economy*

INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos primarios de la revolución socialista es la creación de las condiciones para el desarrollo planificado de la economía nacional, pues su carácter planificado es el encargado de crear las condiciones para el aprovechamiento racional y eficiente de los recursos existentes en beneficio del desarrollo económico.

La conducción de la elaboración de los planes anuales en Cuba se sustenta en las "Indicaciones Metodológicas para la elaboración del Plan de la Economía Nacional". Dichas Indicaciones son objeto de revisión anualmente, en atención a las transformaciones que se suceden en el país. En las mismas, se inscribe la participación en la elaboración del Plan de la Economía Nacional de los principales actores económicos, puntualizando el flujo de tareas, informaciones y coordinaciones que se generan, así como el cronograma de trabajo para su cumplimiento.

Una vez aprobado el Plan de la Economía Nacional por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se emiten por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) a las entidades económicas el Plan correspondiente, conformado por Indicadores por los que han guiarse, y estas a su vez proceden a su desagregación para su posterior control.

A pesar de contar con las indicaciones metodológicas emitidas por el MEP para desarrollar el proceso de elaboración del Plan de la Economía y de los nuevos requerimientos y exigencias de la actualidad, se ha puesto de manifiesto, en diversas entidades del país, la deficiente planificación de los recursos monetarios y financieros, así como falta de integralidad y conciliación en los procesos que han afectado considerablemente los rendimientos esperados, la productividad del trabajo y la eficiencia en la utilización de los recursos.

En el ámbito empresarial las deficiencias observadas en el proceso de planificación limitan la consecución de sus estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.

DESARROLLO

1. Definiciones conceptuales y características de la planificación

Son diversas las definiciones encontradas del término “planificación”, pero en todas ellas de una manera u otra, la identifican como una función administrativa. Su contenido y alcance varía fundamentalmente dependiendo de la época, las condiciones socioeconómicas y el lugar de origen.

Algunos autores coinciden en que la planificación es un proceso para establecer metas y determinar los medios que la organización empleará para alcanzar las metas y los objetivos.

Otros plantean que la planificación es un proceso donde se establecen objetivos y se escogen los medios antes de emprender una acción y tomar decisiones.

La planificación, en cambio, es el instrumento que a partir del conocimiento de las leyes de la economía y de otras ciencias auxiliares, sirve para proyectar y transformar los recursos materiales y de fuerza de trabajo, en función de los objetivos de quienes puedan realizar tal transformación. (Lavergne, 1964).

En este concepto cuando se refiere al uso de otras técnicas auxiliares en la planificación, se trata de las tecnologías de los procesos productivos, a fin de poder cuantificar económicamente el desarrollo de las transformaciones materiales. Otras ciencias que se relacionan con ella también son las matemáticas aplicada a la economía y la informática.

Otras definiciones, más precisas, circunscriben la planificación a un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Va de lo simple a lo complejo, dependiendo del medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

La planificación abarca el concepto de pronóstico y le agrega los conceptos de decisión y compromiso. La planificación comienza con el pronóstico, pero va más allá de este: en efecto, los planes incluyen la idea de decisión, porque el planificador supone que uno de los escenarios alternativos construidos es el más probable y elabora respuestas adecuadas (Yacuzzi & Paggi, 2002).

El objeto de estudio de la planificación consiste en determinar la metodología y las técnicas de fijación de los indicadores fundamentales del desarrollo de la economía en el período que se planifica, el ritmo y las proporciones deseadas, los métodos de análisis de las necesidades, los recursos y el equilibrio entre los mismos, sobre la base más eficaz posible; establece además los métodos de fijación y realización de los planes y el control de su cumplimiento.

El campo de acción de la planificación económica, es amplio, abarca desde las esferas y ramas de la economía nacional, hasta los aspectos de la producción ampliada. Se incluyen como objeto de la misma, tanto la esfera productiva (industria, agricultura, transporte, construcción, comercio, abastecimientos) como la esfera no productiva (educación, salud, cultura, deporte, ciencia, servicios comunales); en esta última sustentada en los presupuestos.

En su sentido lato, la planificación significa organizar los factores productivos para obtener resultados previamente definidos. Quien planifica proyecta entonces los recursos que serán necesarios para el logro de las metas parciales y totales trazadas por la organización. También puede considerarse así: un intento de reducir incertidumbre a través de una programación de las

propias actividades, tomando en cuenta los más probables escenarios donde éstas se desarrollarán. Un diagnóstico adecuado del entorno y de la situación propia es, por lo tanto, indispensable para planificar con éxito.

Se puede agregar además que la planificación es elaborar planes, presupuestos, establecer prioridades, formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes. La planificación es la base en el proceso de administración, consiste en anticiparse, prever el curso de las acciones que deberán ejecutarse para dar cumplimiento al objetivo, ya que este último es la base de la eficacia.

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de predecir el futuro).

Características de la planificación

Entre las características más importantes de la planificación, se definen las siguientes:

- a) Es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente a nivel de país, ramas y sectores y empresarial.
- b) Está siempre orientada hacia el futuro: la planificación está ligada a la previsión.
- c) Busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, dándole mayor racionalidad y disminuyendo la incertidumbre inherente a cualquier toma de decisión.
- d) Es sistemática: debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman abarca la organización como totalidad.
- e) Es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor (el proceso administrativo).
- f) La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por finalidad la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- g) Es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. En este sentido, según se va desarrollando, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- h) Es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones, organización, dirección y control sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- i) Se usa como una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

2. Principios y clasificación de los planes según diferentes criterios

Si bien lo planteado anteriormente representa el punto de vista, tanto de los autores referidos como de otros también consultados, sobre la esencia del proceso de planificación, cuando esta se realiza, deben tenerse en cuenta un conjunto de principios que resultan, de hecho,

inviolables en la ejecución y elaboración de cualquier proceso de este tipo y en cualquier organización, estos son:

- a) Principio de contribución a los objetivos: El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es favorecer el logro de los objetivos de la empresa u organización en su conjunto.
- b) Principio de eficiencia de los planes: La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos, balanceados por los costos requeridos para formularlo y operarlo, así como por la minimización de las consecuencias no deseadas.
- c) Principio de la continuidad: Necesidad de actualización de los planes ante cambios del entorno y condiciones que no fueron previstas inicialmente.
- d) Principio del factor limitante: Al escoger entre alternativas, cuanta mayores exactitudes muestren los individuos para reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes o decisivos para la consecución de la meta deseada, con más facilidad y exactitud podrán seleccionar la alternativa más favorable.
- e) Principio del compromiso: La planificación debería abarcar un período futuro necesario para pronosticar lo mejor posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos que intervienen en la decisión tomada hoy.
- f) Principio de la flexibilidad: La integración de la flexibilidad en los planes disminuirá el riesgo de pérdidas ocasionadas por sucesos inesperados, aunque el costo de la flexibilidad deberá compararse y compensarse con sus ventajas.

Sin embargo, resulta necesario aclarar que todos estos principios no son planteados por todos los autores consultados en el marco de esta investigación, sino que casuísticamente se refieren, en general, a algunos de ellos, por lo que este compendio es un resultado pertinente, compendiado por los autores de este trabajo.

Clasificación de los planes según diferentes criterios

En la literatura consultada referente al proceso de planificación, se han encontrado diferentes formas de clasificar los planes, estando entre las utilizadas (Torres, 2009), las siguientes:

- a) Respecto a su marco temporal:
 - Planes a corto plazo: normalmente se establecen para un período de un año y presenta el plan de marketing o corporativo de la empresa con sus presupuestos correspondientes. Estos planes cubren el futuro inmediato y detalles que la entidad pretende hacer en un período de doce meses. Los planes a corto plazo se presentan con más detalles que cualquier otro plan. También se pueden revisar dentro del año en caso necesario.
 - Planes a mediano plazo: cubren un período de dos a cinco años (tres años es lo más común). El plan a mediano plazo refleja las estrategias desarrolladas en el plan a largo plazo, pero incluye las decisiones más importantes necesarias para el corto plazo. Estas decisiones recogen aspectos como la introducción de nuevos productos, requerimientos de inversión de capital y la disponibilidad y utilización de personal y recursos.

- Planes a largo plazo: más de cinco años. Estiman las tendencias futuras económicas y comerciales con varios años de anticipación. Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras.
- b) Respecto a su alcance:
- Planes estratégicos: son planes que fijan objetivos, a largo plazo, generalmente son establecidos por los niveles directivos altos y, en general, pretenden establecer cómo van a ser las relaciones empresa-entorno. En este tipo de plan se identifican cursos de acción específicos.
 - Planes operativos: son más concretos, solo abarcan un área de la organización, por ejemplo, operaciones, marketing, finanzas. Estos planes se refieren básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.
- c) Respecto al área funcional:
- Planes de venta: conjunto de actividades destinadas a proporcionar estimaciones cuantitativas o cualitativas de las ventas futuras de una entidad.
 - Planes de producción: abarca todo lo relacionado con la planificación de los bienes y servicios de la entidad, lo cual mide entre otros aspectos, la calidad, la organización de la producción y la correcta utilización de las capacidades disponibles.
 - Planes financieros: resume en términos monetarios los resultados de la producción, comprende la elaboración y proyección de los estados financieros de la empresa.
 - Planes de personal: agrupa el análisis y las medidas de organización del proceso, plantillas, normas del trabajo, eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, entre otros, para alcanzar los objetivos productivos que se propone la entidad.
 - Planes de insumos materiales: se realiza a partir del cálculo de los requerimientos necesarios para asegurar los niveles de actividad proyectados.

3. La Planificación a nivel de OSDE y Empresarial en Cuba

En Cuba, país de economía centralmente planificada, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) es el organismo rector de la actividad económica, por lo que es el encargado de establecer las indicaciones, procedimientos y premisas de interacción entre los diferentes actores con vistas a lograr los mejores resultados en los procesos de optimización, sincronización y balance de todas las entidades económicas.

Las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) constituyen un instrumento del sistema de planificación ya que permiten la necesaria conciliación y compatibilidad entre las proyecciones a nivel macroeconómico y social con las realizadas por el sistema empresarial.

En lo referido al proceso de elaboración del plan de las entidades que agrupa, tienen las siguientes funciones:

- a) Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan anual, los planes a mediano plazo y la proyección estratégica de las entidades integradas, en correspondencia con las estrategias y políticas trazadas por los OACE rectores en cada caso.

- b) Presentar y defender las propuestas del plan anual de las Entidades que agrupa ante la Junta de Gobierno, en los casos que proceda.
- c) Evaluar económica y financieramente las propuestas de plan de toda la organización y de cada una de las Entidades que la integran, emitiendo las orientaciones necesarias, prestar el asesoramiento oportuno que permita erradicar los aspectos negativos.
- d) Aprobar y desagregar los Indicadores Directivos, Directivos Mínimos y Máximos y Otros Indicadores, que coadyuven al cumplimiento de los emitidos a la OSDE

De esta forma, el proceso de planificación se inicia a partir de que los organismos centrales, las OSDE y demás eslabones de la economía nacional trabajan conjuntamente con el MEP con el objetivo de aunar criterios para la elaboración de la propuesta de Directivas en la fase inicial y disponer de la mayor cantidad de elementos posibles para conformar el Plan.

Siendo emitidas las Directivas por el MEP para la elaboración del plan anual, son multiplicadas atendiendo a las particularidades de cada OSDE a su sistema empresarial, el cual realiza sus proyecciones que se materializan en el plan económico.

La elaboración del plan se realiza a partir de la unidad mínima de dirección, para garantizar la agregación en la medida que transite de nivel estructural (Unidad-Empresa-OSDE), para su conciliación y presentación ante los diferentes organismos rectores, hasta su aprobación final.

Por otra parte, a partir de los cambios introducidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y la decisión de extender las funciones, facultades, conceptos y principios propios del perfeccionamiento empresarial a todo el sistema empresarial estatal, se señala en el Decreto 335/17, artículo 53, como una de las principales funciones de las empresas estatales la siguiente:

(...) dirigir, organizar y controlar, con la participación de los trabajadores y en coordinación con la organización sindical, el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, de acuerdo con las indicaciones recibidas de la organización superior de dirección empresarial, del organismo de la Administración Central del Estado o del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular al cual se integra o subordina, según corresponda;

A nivel de empresa, la planificación es un proceso que sigue la lógica de entradas-transformaciones-salidas. Las «entradas» están dadas en la información que deben aportar las áreas de la empresa, como son entre otras: Comercial, Producción, Logística, Recursos Humanos y Finanzas, al Área Económica o de Planificación para que esta pueda elaborar una propuesta de plan lo más fundamentada posible. La «transformación» se aprecia en la aplicación de las técnicas y los análisis necesarios para la elaboración del plan, y la «salida» se concreta en el documento lógico, ordenado y estructurado conocido como el plan de la empresa.

El contenido e indicadores del plan anual de cada empresa, están en dependencia de su objeto empresarial y en correspondencia con la actividad específica que ejecuta, además los mismos quedan refrendados en el acápite Bases Metodológicas para la Elaboración del Plan de la Empresa de las Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan, el cual se actualiza anualmente.

El plan de la Empresa debe contener fundamentalmente los siguientes aspectos:

1. Eficiencia Económica-Financiera: Se toma en cuenta los indicadores de eficiencia y técnico-material definidos, fichas de costos unitarios, Plan Financiero, entre otros aspectos.
2. Producción y Servicios: Abarca todo lo relacionado con la planificación de todos los bienes y servicios que se producen en la entidad. Especial atención se presta al Encargo Estatal y la Sustitución de Importaciones.
3. Aseguramiento de los recursos materiales y naturales: requerimientos necesarios para asegurar los niveles de actividad proyectados, normas de consumo, definir las tareas y medidas de ahorro a ejecutar, los inventarios como fuente del plan.
4. Mercadotecnia: comprende realizar los estudios de mercado, proyectar las ventas, definir las políticas de comercialización con la finalidad de mejorar la posición de la organización en el mercado interno y externo.
5. Calidad: instrumento que integra los objetivos de calidad de la empresa, con los aspectos productivos o de servicios, tecnológicos, administrativos y económico, etc.
6. Inversiones (incluye Reparaciones Capitalizables o Generales): Abarca todas las fases de la evaluación económica, creación, ampliación, modernización, puesta en explotación y asimilación de los fondos básicos con el objetivo de incrementar la calidad de la producción o servicio.
7. Empleo y salarios: corresponde a prever un uso racional en la utilización de la fuerza de trabajo, crecimiento del salario medio en correspondencia con los resultados del trabajo, así como, los recursos necesarios que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores.
8. Análisis del plan con el Territorio: Las empresas de subordinación nacional enclavadas en cada territorio y los gobiernos territoriales deben interactuar en el proceso de elaboración del plan considerando el interés de ambas partes.
9. Esquema Financiero en Divisas (Esquemas Cerrados de Financiamiento en divisas): Se calcula para las empresas que exporten y logren financiar con los ingresos que obtengan por este concepto los gastos en divisas asociados a la producción y los servicios.

Por otra parte, a los efectos del proceso de planificación, es decisiva la información y participación activa de los trabajadores en los análisis de la propuesta de plan en las diferentes etapas de su elaboración y control, recogiendo en Asambleas Sindicales convocadas a este fin, sus opiniones y sugerencias, formalizando de esa forma su compromiso ante las metas y desarrollo de su empresa.

4. Limitaciones de la planificación empresarial en Cuba

A solicitud del MEP, como parte de la revisión del proceso de elaboración, emisión y control del plan de la economía en todas sus categorías y con vistas a su posible modificación para los próximos años en el país, se realizó un estudio con la participación de diferentes especialistas con experiencia en el proceso de planificación empresarial. En el mismo, se detectaron insuficiencias que afectan la planificación y con ello, los rendimientos, la productividad del trabajo y la eficiencia en el uso de los recursos tanto materiales como financieros.

Entre las limitaciones más comunes emitidas por los especialistas, se señalan las siguientes:

1. Diversidad de criterios entre los organismos rectores de las diferentes categorías del plan, asociados a aspectos tales como: precios, plazos, alcances, aprobaciones, desglose de las inversiones, indicadores económicos, entre otros.
2. Los Despachos con los organismos rectores se programan en una etapa que no permiten que salgan conciliadas las cifras antes de la aprobación final por el MEP, por lo que se imposibilita la modificación de cualquier incompatibilidad. Generalmente previo a la emisión se realizan ajustes y cambios que no son tenidos en cuenta por todos los organismos, distorsionando lo ya previamente logrado.
3. Existencia de numerosos indicadores directivos a cumplir por las OSDE y el sistema empresarial que comprende.
4. Los Directores Generales o Presidentes de OSDE no tienen la facultad de modificar los indicadores directivos de las empresas, teniendo en cuenta incluso el no deterioro de los aprobados para el OSDE.
5. Imposibilidad de presentar modificaciones del plan de la economía de la OSDE y las empresas, cuando las causas son producto de las condiciones externas, no imputables a las organizaciones, incluso presentándose resultados positivos en los indicadores económicos.
6. La aprobación oficial de los Precios a utilizar para el año que se planifica no se emiten en las fases iniciales de conformación del plan por las empresas, lo que provoca modificaciones en las fases finales de la emisión y trae consigo problemas en el Control del Plan al mantenerse precios diferentes.
7. La aprobación de las importaciones, así como otros procesos asociados a las inversiones, se realizan bajo un largo proceso burocrático.
8. Los indicadores de Ropa y Calzado y Estimulación son aprobados sobre bases fijadas desde hace años, por lo que su planificación es estática y no tiene en cuenta la evolución de los precios, la imposibilidad de los proveedores de brindar variedad, la disponibilidad y por tanto se pierde el objetivo por el cual se creó esta categoría.
9. Los per cápita de alimentación fueron definidos hace varios años, bajo unas condiciones que no existen en la actualidad y sin tener en cuenta las normas calóricas de alimentación necesarias para los diferentes esfuerzos de trabajo.
10. La vigencia de una tasa de cambio al uno por uno que encubre los verdaderos resultados empresariales, hace engañosos los análisis económico - financieros, estimula las importaciones, desestimula las exportaciones, frena la productividad del trabajo y limita, excesivamente, la estimulación de los trabajadores.

Señaladas las principales causas que limitan o que inciden de manera negativa en el proceso de planificación empresarial, se impone destacar algunas de las principales propuestas de soluciones, a tan diversa problemática:

- a) Emisión de indicadores directivos que tengan en cuenta las diferencias entre sectores y ramas de la economía, la situación actual y perspectiva de cada OSDE, así como, de su sistema empresarial.

El MEP como organismo rector del proceso de planificación en el país debe valorar los indicadores que se necesitan fijar en el plan y que le son necesarios para el análisis

macroeconómico del país. Sin embargo, el plan de una empresa debe ser su Plan de Negocios, el mismo debe contener los indicadores que más se ajusten a sus condiciones, características y compromisos con sus clientes. Plena importancia debe dedicarle +a los indicadores del plan de costo y rentabilidad que se han rezagado en el sistema empresarial, por la existencia de una metodología que no abarca todos los aspectos económico-financieros a realizar en un proceso de planificación y por tanto las empresas se han ceñido a la misma, dejando de evaluar aspectos de vital importancia para su desarrollo.

En la actualidad se han realizado avances en este aspecto, para la planificación del año 2020, se reducen considerablemente los indicadores a presentar y directivos a emitir.

- a) Los Directores Generales o Presidentes de OSDE deben tener la facultad de emitir y modificar los indicadores directivos de las empresas, siempre que se cumplan los aprobados para el OSDE.
- b) Emisión de un cronograma oficial para dar inicio a la elaboración del Plan Anual que abarque a todos los actores que intervienen en el mismo y permita la organización de todos los sectores en este proceso.
- c) Presentación de Directivas para la elaboración del Plan Anual que sean coherentes y consistentes en todos los aspectos que abarca la Metodología del Plan y logre el engranaje correspondiente entre los Organismos rectores, las OSDE y el sistema empresarial.
- d) Perfeccionamiento del proceso de elaboración, certificación, actualización y aprobación de los Precios entre las instituciones correspondientes, el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y el MEP. Este proceso debe estar en correspondencia con el cronograma oficial de elaboración del Plan Anual y permitir su constante actualización a partir de los pronósticos de precios que se deriven en esta etapa.
- e) Simplificar la burocracia asociada a la aprobación de la importación, inscripción y registro de los medios de transporte nuevos, mediante la utilización de un solo documento legal para ello: la aprobación de la inversión una vez se apruebe el plan.
- f) Flexibilizar la reposición de los medios de transporte con más de 10 años o 500 mil kilómetros de explotación, cuyo sostenimiento es mucho más caro para el país en importación de piezas, motores y agregados, en comparación con la sustitución por uno nuevo de similares prestaciones.
- g) Especificar un tratamiento diferenciado para las inversiones de reposición y adquisición de equipos de oficina, tecnológico, mobiliario, sistemas informáticos y otros intangibles.
- h) Establecer parámetros claros a cumplir, eliminando los complejos requisitos del Decreto No. 327/2014 "Reglamento del Proceso Inversionista", emitido por el Consejo de Ministros, que no se corresponde con muchas de estas inversiones.
- i) La política salarial debe ser más flexible, otorgando más autonomía al sistema empresarial. El pago del salario no debe estar vinculado a resultados económicos o por el cumplimiento del plan, sino por la consecución de los objetivos propuestos, así como por niveles de eficiencia y eficacia con que la entidad ha laborado en el periodo evaluado.
- j) Debe flexibilizarse la posibilidad de pasar de reforzamiento alimentario, asociados a comedores obreros, a entrega de estipendio, en las instituciones donde estén las condiciones creadas.

- k) Concluir el proceso de unificación monetaria y cambiaria como un paso decisivo en el ordenamiento monetario y en el adecuado desempeño de la planificación en el país.

CONCLUSIONES

La planificación económica, basada en principios y desarrollada como etapas de un proceso, ha tenido una evolución en los últimos años dirigida a lograr mayor autonomía de los actores económicos.

La planificación empresarial es un proceso complejo que requiere de conocimientos, el involucramiento de las áreas que forman parte de la empresa y la activa participación de los trabajadores, como base para lograr conformar un adecuado plan para la empresa.

La planificación tanto en las OSDE como en las empresas necesita la revisión inmediata de todas las orientaciones, restricciones e indicadores establecidos por los organismos rectores, a tenor de las nuevas condiciones en que se desarrolla la economía nacional.

El reconocimiento de las limitaciones en el proceso de planificación, así como, la puesta en marcha de las acciones propuestas, constituyen elementos esenciales para lograr una mejor planificación en el país en general y en el sistema empresarial en particular. realizar un plan correcto en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barriga, L. (2009). *La Planificación*, disponible en:

www.geocities.com/luibar.geo/Planificacion.htm consultado: el día 15 de febrero de 2020.

Consejo de Ministros (2017). *Decreto No. 334* (GOC-2017-840-EX58)

Consejo de Ministros (2017). *Decreto No. 335* (GOC-2017-841-EX58)

Consejo de Ministros (2017). *Decreto No. 336* (GOC-2017-842-EX58)

González, A. (2006). *Planificación Global de la Economía Nacional*; Ediciones del MEP; La Habana.

Ministerio de Economía y Planificación (2019). Resolución No. 145: Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan 2020, La Habana.

Pozo Rodríguez, J. M.; Z. Rodríguez Cotilla y M. M. Kidito Xavierda Gama (2014). *La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo*, Economía y Desarrollo, No. 152 (2), pp. 122-137

Stoner J. A., (2016). *Concepto de Administración*, disponible en:

www.educacion.elpensante.com/james-a-stoner-concepto-de-administracion, consultado: el día 25 de enero de 2020.

Torres Diéguez, N. (2009). *Perfeccionamiento del proceso de planificación en la Sucursal Cubalse Las Tunas*. Tesis en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial, Centro Universitario de Las Tunas, Las Tunas.

Toro, M (2012). *La Planificación, conceptos básicos*, disponible en:

www.nikolayaguirre.files.wordpress.com/.../1-introduccion-a-la-planificacion-Mildred, consultado: el día 18 de octubre de 2019.

Yacuzzi, E., & Paggi, G. (2002). *Diseño e implementación de un sistema de pronóstico de ventas en Whirlpool Argentina*, disponible en:
www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/209.pdf consultado: el día 20 de noviembre de 2019.

DATOS DE LOS AUTORES

TAYMI MERCEDES GALVEZ APEZTEGUIA

Licenciada en Economía, labora en la Dirección Planificación, OSDE CUPET

JOSÉ MANUEL POZO RODRÍGUEZ

Doctor en Ciencias Económicas, profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

Fecha de recepción: 26 de noviembre de 2020

Fecha de aceptación: 5 de diciembre de 2020

Fecha de publicación: 30 de marzo de 2021

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

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

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.

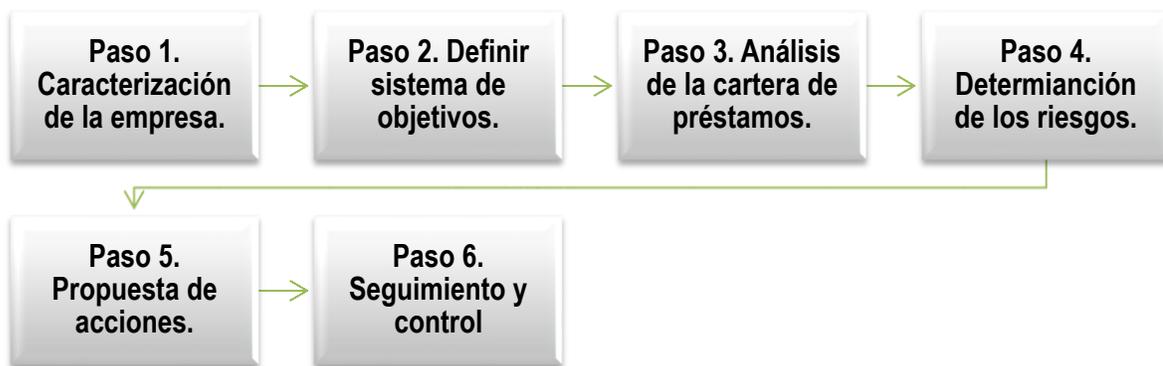
El Banco de Crédito y Comercio Dirección Provincial Matanzas en la actualidad realiza el análisis de financiamiento otorgado a la actividad por cuenta propia de manera empírica, lo que se traduce en la inexistencia de una guía o procedimiento que plasme las pautas a seguir para realizar dicho análisis, 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.

Posibles escenarios.	
Escenario Positivo	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.
Escenario Intermedio	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.
Escenario Negativo	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

TCP -OFGNE	DIC. 18	DIC. 19	VARIACIÓN (COL.3-2)
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
Total	26,027,434.83	1,656,591.21	6.36	25,457,510.21	1,732,800.13	6.81	0.44

- 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

Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la sucursal 7481 de BANDEC

Artículo
arbitrado

Procedures for evaluating the quality of banking services at BANDEC branch 7481

REBECA DE LOS ÁNGELES LEÓN LEAL¹

 <http://orcid.org/0000-0002-9323-2251>

INÉS JOSEFINA TORRES MORA²

 <http://orcid.org/0000-0002-3060-4900>

PEDRO LINO DEL POZO ÁLVAREZ³

 <http://orcid.org/0000-0001-9485-2033>

ALEXANDER GONZÁLEZ GARCÍA⁴

 <http://orcid.org/0000-0001-5348-6399>

¹ Universidad de Granma, Cuba, rleonl@udg.co.cu

² Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Camagüey, Cuba, josefina.cmg@anec.cu

³ Universidad de Camagüey, Cuba, pedro.delpozo@reduc.edu.co.cu

⁴ Dirección Provincial de BANDEC Granma, Cuba, alexgonzalez760209@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación titulada "Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 7481 de BANDEC", tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la entidad antes mencionada. La investigación tomó como punto de partida los principios para la gestión de la calidad en los servicios, los que se articularon a la propuesta del plan de acciones. Para el desarrollo del trabajo se utilizaron métodos y técnicas que permitieron profundizar en la temática y brindar una solución argumentada. Este procedimiento resulta pertinente e importante, pues la propuesta de un plan de acción contribuirá a resolver una problemática relacionada con la evaluación de la calidad de los servicios y su impacto en la eficiencia de la institución, pudiendo ser generalizada a otras entidades del mismo sector. Además, el material resultante constituirá un precedente para otras investigaciones que profundicen en problemáticas del mismo tipo. Este trabajo se acerca a aspectos fundamentales que son de gran importancia para el desarrollo económico y social del país.

Palabras claves: calidad de los servicios bancarios, evaluación de la calidad, gestión de la calidad.

Código JEL: G21 Bancos;

Citar como (APA):

León Leal, R. A., y Otros (2021) Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la sucursal 7481 de BANDEC. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 5 (1), 72-101. Consultado de http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/07_V5N12021_RALLYOTROS

ABSTRACT

The research "A procedure for the evaluation of the quality of the bank services in the bank branch 7481 of "BANDEC" has the objective to design a procedure for the quality evaluation of the bank services in the entity above mentioned. The research took as a starting point the principles for the quality management, which were included in the action plan. For its development, there were used different methods and techniques that allowed the deepening on the theme to give a solid solution. This procedure is of great importance as an action plan, necessary to reduce the problem of the evaluation of the quality and its impact in the efficiency of the institution, which can be generalized to others in the field. The resulting material will also constitute an approach that could be taken by other researches deepening on the problem. Finally, this work is closed to fundamental aspects and that render great importance for the social development and the economy the country.

Keywords: *quality of bank services, evaluation of quality, quality management.*

INTRODUCCIÓN

El desarrollo sostenido de las empresas, así como la preservación de las conquistas científico-técnicas realizadas por el hombre, constituyen un factor determinante en los procesos de la producción y los servicios. En la actualidad, el cambiante entorno empresarial mundial les ha impuesto a los sistemas organizativos la necesidad apremiante de realizar un trabajo intencionado en pos de lograr la preparación anticipada y eficaz en función de dichas transformaciones.

El siglo XXI muestra un mercado donde el empleo de técnicas y medidas derivadas de la gestión de la calidad garantizan la supervivencia de las organizaciones y su éxito económico y financiero. En este sentido, la obtención de productos y servicios de calidad no es el resultado de un golpe de fortuna, sino de la aplicación de programas de calidad rigurosamente planeados, implantados y controlados en medio de un entorno altamente competitivo y variable.

El reconocimiento, por parte de la gerencia de las organizaciones, de la cada vez más evidente importancia de los clientes en la ecuación de los negocios ha generado grandes cambios en las prácticas empresariales a todos los niveles (Schroeder, 1992; Colectivo de autores, 1999; Harrington, 1996; Gutiérrez, 2010; Heizer, 2001; Gómez y Acevedo, 2001; Hernández, 2005).

De tal forma, se ha comprendido y reconocido que la gestión eficaz de los procesos de la organización es la clave para lograr un desempeño excelente que asegure la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y ponga a su disposición una oferta de productos y servicios de calidad superior. Lograr esto último, al menor costo posible, se ha convertido en condición indispensable para obtener altos índices de productividad, eficiencia y ser más competitivos. A ello se une el hecho de que los clientes son cada vez más exigentes y demandan productos mejores, con características que satisfagan sus crecientes necesidades y expectativas (Harrington, 1996; Cloke, 2000).

Una de las pautas estratégicas para el fortalecimiento de la banca cubana se encuentra recogida en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (PCC, 2016) y establece:

- a) La consolidación de un sistema financiero eficiente, solvente y diversificado, que asegure la sostenibilidad financiera de las transformaciones estructurales de la economía y la sociedad (Lineamiento 21, p. 10).
- b) La necesidad de incrementar los ingresos en el sector empresarial según la creación de la riqueza y las posibilidades económico-financieras de las empresas, promoviendo la evaluación sistemática de sus resultados de conjunto con el movimiento sindical. (Lineamiento 142, utilizado por el sistema bancario, p. 32).

El objetivo del presente trabajo es diseñar un procedimiento dirigido a la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 7481 de BANDEC; tomando como referente estudios de diversas estrategias asumidas por los países objeto de estudio en materia de sistemas de calidad en la prestación de los servicios, para ser considerados en el diseño a implementar en los bancos cubanos.

DESARROLLO

I. La calidad en el servicio bancario

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes de las organizaciones de este tipo (González Aponcio, 2001).

Los bancos, al igual que toda empresa de servicios, deben tener como foco principal al cliente al ser su activo más importante. Estudios realizados han evidenciado que la calidad del servicio es una consideración más relevante para el usuario de servicios bancarios que las tasas o precios de un producto (Fonseca, 2009; Noda, 2004).

El servicio bancario se caracteriza por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Jayawardhena, 2004, p. 186), algunos orientados por los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones que cada día juegan un papel más importante y sensible en la relación empresa-cliente y en la adquisición, procesamiento e intercambio de datos dentro de la entidad o con otras organizaciones (Shih y Fang, 2006; Tan y Teo, 2000). En la actualidad, se considera que el banco que se adapte más rápida y funcionalmente a las tecnologías innovadoras, puede adquirir una ventaja competitiva y ganar en eficiencia (Acharya et al., 2008)

Otra de las características del sector bancario en estos momentos es la competitividad. La amplia gama de ofertas de servicios hace que el mercado monetario se mueva constantemente, por lo que la competencia entre entidades bancarias es alta y las exigencias se vuelven cada vez más grandes. Entonces, el logro de la satisfacción del cliente es la clave para lograr establecerse dentro de sus preferencias (Barreiro, Torres, y Lemoine, 2016).

Con base en lo antes mencionado, Uribe, J. (2018) considera que las instituciones financieras, más allá de enfocarse en el mundo digital y el sinnúmero de herramientas que ofrecen en sus agencias y plataformas, deben enfocarse en la experiencia del usuario.

Como ha podido observarse, la calidad del servicio bancario es un fenómeno multidimensional, que abarca más esferas y elementos de los actualmente contemplados por los estudios de la calidad en el sector servicios. Por ello, el análisis de este parámetro permite una

aplicación dual: por una parte su reducción forzada a un solo indicador de percepción de la calidad del servicio global, equivalente a un aspecto unidimensional, y por otra, a la aplicación extensa, con una relación de ítems definitorios del servicio que se estime conveniente por cada entidad y en cada momento concreto y que permita la captación de información concreta y precisa que fundamente el establecimiento de los objetivos de mejora y los objetivos de formación, así como el control de ambos.

Un banco debe diferenciarse por la calidad de sus servicios y por la buena atención que presta a su clientela; para este logro, se requiere tener clientes satisfechos y empleados orientados al mercado. La diferencia entre el éxito y el fracaso está dada por factores como la presencia del recurso humano adecuado y de la tecnología avanzada, el manejo eficiente del riesgo, el fortalecimiento patrimonial y la representación de los mejores directores, gerentes de oficinas y personal en general.

Los clientes actuales son más exigentes y conocen más de finanzas que en el pasado, por lo que pueden cambiar de banco más rápidamente si se sienten desatendidos o defraudados. De ahí la importancia de darles un servicio con calidad, pues un consumidor riguroso no tiene lealtad de marca y es más exigente en materia de facilidades transaccionales y de inversión.

Es por esta razón que dentro de la gestión de cualquier entidad bancaria resulta una tarea prioritaria trazar un conjunto de acciones que ayuden a cumplimentar su objetivo social para así satisfacer las necesidades de los clientes con el mejor de los servicios prestados.

De acuerdo con los propósitos de esta investigación, el autor asume como definición de servicio la establecida en la Norma Cubana ISO 9001: 2015, que lo conceptualiza como “[...] la salida de una organización con al menos una actividad necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente [...]” (Oficina Nacional de Normalización, 2015, p. 22).

Marrero, A (2017) establece que, para definir un servicio a ofrecer, es necesario realizar una descripción lo más precisa posible que responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los elementos importantes del servicio que se va a prestar, definidos en términos de resultados obtenidos por los clientes?
2. ¿Cómo se espera que esos elementos sean percibidos por el segmento de mercado objetivo?
3. ¿Qué esfuerzos implica lo anterior en términos de cómo el servicio será diseñado, prestado y comercializado?

Para que sea completa, esa descripción debe incluir tres grandes áreas:

1. Descripción técnica preliminar: ¿qué hará el servicio y cómo lo hará? El servicio ha de ser concebido como un conjunto de características y atributos operativos.
2. Descripción de los beneficios: ¿qué generará el servicio como respuesta a las necesidades y deseos de los clientes?
3. Previsión de las expectativas de los clientes: ¿en qué nivel de satisfacción debe situarse el nuevo servicio en función del segmento al que se dirige?

Con base en lo antes mencionado, J. Uribe (2018) considera que las instituciones financieras, más allá de enfocarse en el mundo digital y el sinnúmero de herramientas que ofrecen en sus agencias y plataformas, deben enfocarse en la experiencia del usuario.

Es importante significar que en la búsqueda bibliográfica realizada varios autores cubanos han llamado la atención sobre la relación directa entre el desarrollo próspero y sostenible del país y el fortalecimiento de su sistema bancario (Triana, 2013; Escobedo, 2014; León y Pons, 2014). De igual forma, diversos investigadores han abordado temas relacionados con la actividad bancaria; entre ellos se destacan: Echevarría, Y (2016), González, B. (2016), Imperatori, B. (2016), Rodríguez, P. (2016), Borrás, F. (2017), Borrás, F, J. González y O.Hung (2017), Guillén, J. (2017), Ramos, E. (2017), López, G. (2017) y Marrero, A. (2017). Estas investigaciones se han dirigido fundamentalmente a revelar las principales fortalezas, insuficiencias y vacíos en la gestión de los bancos comerciales.

También existe un número importante de estudios que se han enfocado en el riesgo bancario con investigadores como Borrás, F. y Robaina, A. (2012), Flores, M. (2013), Morales, M. I. (2013) y Cruz, M. A. (2017). Sin embargo, la calidad de los servicios bancarios ha sido una temática poco abordada, a pesar de resultar de vital importancia dentro del sector bancario, pues del número de clientes y del nivel de fidelización que se logre, se establecerá un crecimiento sostenido en la institución.

I.1. Indicadores para la evaluación de la calidad del servicio bancario

Los cambios que se han producido en la economía a nivel mundial han llevado a la banca a alcanzar niveles de competitividad que les permiten ser más eficientes en las prestaciones de sus servicios (Bernal y Amat Salas, 2012). En este sentido, la banca ha institucionalizado el uso de sistemas de medición para evaluar el desarrollo de sus operaciones mediante la aplicación de indicadores financieros como el rendimiento de la entidad, la satisfacción al cliente, los riesgos de los créditos, la eficiencia en el uso de los activos y la liquidez. Todos ellos muestran diferentes rostros de la actividad financiera de la institución y del estado de su quehacer.

Los indicadores financieros han recibido últimamente un fuerte impulso en el sector bancario, hasta el punto de ser reflejados en la información contable y de establecer una nueva forma de recopilar y analizar la información de las instituciones financieras (Brusca, 1997). Esto se debe a que aparecen como una alternativa viable para evaluar la gestión de las entidades bancarias (Biondi, 2012), pues permiten obtener datos que resultan imprescindibles en la evaluación y medición de los resultados, de lo que se deriva un adecuado proceso de toma de decisiones por parte de los directivos y el establecimiento de nuevos indicadores a partir de los cálculos realizados para un proceso de mejora continua. De esta manera, los indicadores pasan a convertirse en un instrumento de gestión que se adapta a las necesidades de la gerencia para obtener datos relevantes sobre la entidad y en una información complementaria para los usuarios en su proceso de evaluación (Balasundaram, 2009).

Los indicadores usados para el análisis financiero son muy diversos y pueden ayudar a medir aspectos tan variados como la liquidez, la rentabilidad la capacidad de pago (Marín et al., 2004). Por ejemplo, en el sector bancario venezolano los grupos de indicadores que destacan están agrupados en: rentabilidad, suficiencia patrimonial, calidad de la cartera de créditos, eficiencia y liquidez.

Dos indicadores resaltan en este grupo: la calidad de la cartera de créditos y la eficiencia. En cuanto a los índices relacionados con el primero, estos son importantes pues permiten medir el riesgo inminente del mayor activo de las empresas financieras y entre sus coeficientes más usados

se encuentra el de "autonomía financiera". Por otra parte, los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución de los gastos no financieros u operativos de la entidad financiera.

Los indicadores financieros apoyan a los directivos, gerentes y al personal técnico en el análisis de la gestión económica y financiera de la organización y en la toma oportuna de las decisiones necesarias. El alcance de los indicadores incluye entre otros aspectos:

- a) la evaluación de la cartera crediticia,
- b) el comportamiento de las tasas efectivas de interés,
- c) la estructura de los costos de operación y financieros,
- d) el nivel de autosuficiencia

Una herramienta esencial, luego del adecuado levantamiento de la información financiera y contable, es el análisis financiero. Este descansa sobre dos pilares fundamentales: el primero supone un conocimiento sustancial del sistema contable y de la información financiera, condición necesaria para usar eficientemente las herramientas del análisis, y el segundo implica el manejo adecuado de la materia del análisis para llegar a conclusiones certeras a partir de las razones financieras obtenidas (Quesada, et al., 2011).

De lo antes expuesto, se puede afirmar que el proceso de análisis de la información financiera mediante el uso de los indicadores permite formular un juicio sobre el estado de la situación económica financiera de la banca en un momento determinado. El conocimiento de la realidad, en su conjunto, pondrá de manifiesto el resultado de la actividad de una entidad bancaria y facilitará, de la mejor manera posible, las estimaciones y predicciones del funcionamiento futuro de la misma.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación son operaciones que se utilizan para corroborar una hipótesis o teoría concebida con anterioridad. En un primer momento se estudiaron los referentes nacionales e internacionales para conocer la evolución, características y tendencias relacionadas con la calidad en la prestación de los servicios por parte de los bancos e instituciones financieras, así como lograr un diseño sencillo y adecuado de un procedimiento para la evaluación de la calidad que responda a las características del sector bancario cubano.

Para diagnosticar el estado actual de la calidad en el servicio prestado por la sucursal 7481 de BANDEC radicada en la ciudad de Bayamo, se utilizaron los métodos de observación directa y revisión documental con las técnicas de encuesta y entrevista, muestreos entre otros, se pudo establecerse que, debido al insuficiente conocimiento y aplicación de los principios de gestión de la calidad por parte del colectivo de trabajadores y de sus directivos, existen deficiencias en la actual prestación de servicios como la aglomeración de público, la lentitud en los servicios, etcétera.

Se constató, además, que a pesar de contar con la matriz DAFO para poder definir sus políticas hacia lo interno y externo, son limitadas las soluciones a las deficiencias, así como las acciones para contrarrestar las amenazas y la búsqueda de oportunidades. Esto, naturalmente, restringe las posibilidades de desarrollo e incluso implica la pérdida de clientes, quienes emigran hacia opciones más ventajosas.

Asimismo, resulta poco frecuente el análisis, tanto en los Consejos de Dirección como en las reuniones con los trabajadores, de los resultados alcanzados con respecto a la calidad de los servicios prestados. Este parámetro repercute de manera directa en el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la institución y evidencia que estos no se evalúan a través de los indicadores adecuados que permitan medir la eficiencia en la entidad, lo que lastra de forma importante su planeación estratégica.

Finalmente se utilizó el criterio de expertos con el fin de validar el procedimiento para evaluar la calidad del servicio bancario en la Sucursal 7481 de BANDEC.

II. Estado actual de la calidad de los servicios y la situación financiera en la sucursal 7481

La sucursal cuenta con 2 247 clientes, desglosados por segmentos de la siguiente forma: personas jurídicas 285 y naturales 428; insertados al Virtual BANDEC, 151; servicio de tarjetas magnéticas, 25 075 personas naturales; clientes con cuentas de ahorro en sus diferentes modalidades, 26 580 y más de 379 colaboradores.

Han sido aprobados 2 427 financiamientos para la compra de materiales de construcción y/o pago de mano de obra, 266 para trabajadores por cuenta propia, 573 para personas naturales vinculadas al sector agropecuario y se han financiado 52 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), 30 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y 24 Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS).

Entre los principales servicios que brinda esta sucursal se encuentran:

- a) Apertura y cierre de cuentas en moneda libremente convertible y en moneda nacional asociadas a tarjeta magnética, con la facilidad de que el cliente puede utilizar canales de pago electrónicos; así es innecesaria su presencia en el banco y se evitan las aglomeraciones (cajeros automáticos, Banca Telefónica, Virtual BANDEC, Kiosco, Banca Móvil y pasarelas de pago).
- b) Otorgamiento de créditos a las entidades estatales, a los trabajadores por cuenta propia, a la población y al sector cooperativo y campesino.
- c) Ejecución de caja del presupuesto.
- d) Tramitación de letras de cambio, cartas de créditos locales y factorajes.
- e) Gestión de cobro de documentos.
- f) Recepción de depósitos en efectivo a entidades estatales y particulares en sus cuentas de ahorro.
- g) Pagos de cheques en moneda nacional y en divisas a entidades estatales, personas naturales, así como otras formas de gestión no estatal.
- h) Transferencias de fondos a entidades estatales y particulares dentro del territorio nacional.
- i) Operaciones con carta de autorización del uso de la liquidez (ACL).
- j) Cambio de moneda extranjera y tramitación de canje de CUC por CUP a entidades estatales.
- k) Venta de cheques de gerencia para pagos de trámites migratorios, así como para la compraventa de viviendas y vehículos de motor.

- l) Apertura y cierre de cuentas corrientes en moneda nacional y divisa para personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta y otras formas de gestión no estatal.
- m) Tramitación de cheques de operaciones mercantiles.
- n) Venta de sellos de timbre.
- o) Pago de tarjetas de créditos y débitos.
- p) Pagos a beneficiarios de ayudas de la Fundación Canaria para la Acción Exterior (FUCAEX) y a los beneficiarios de la ayuda asistencial del gobierno español.
- q) Pago de chequeras a jubilados y asistenciados.
- r) Tramitación de Órdenes de Cobro sin aceptación a las empresas de Acueducto y Alcantarillado, a la Organización Básica Eléctrica y a ETECSA.
- s) La Sucursal 7481 para la prestación de los servicios a los clientes dispone de 10 taquillas de cajeros para operaciones de efectivo, 3 operativos para operaciones de cuentas corrientes y 4 gestores de banca personal.

II.1 Procedimiento para evaluar la calidad de los servicios en la Sucursal 7481 de BANDEC

El procedimiento que se propone a continuación constituye una herramienta para evaluar la calidad de los servicios en la Sucursal 7481 de BANDEC y puede contribuir a actualizar la estrategia de la entidad en materia de la calidad de los servicios y resultados financieros.

Para la elaboración del procedimiento, se tuvieron en cuenta dos objetivos fundamentales:

1. Enfocar los resultados en la calidad de los servicios bancarios que presta la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte del personal implicado en el proceso.
2. Desarrollar en la entidad un proceso estratégico enfocado a mejorar la gestión de la calidad y la gestión financiera en la entidad.

Este procedimiento se encuentra fundamentalmente orientado a las entidades pertenecientes a BANDEC en la provincia; no obstante, la práctica y la lógica del mismo sugieren que pudiera ser aplicado en otras entidades financieras. Con tal fin, deben tenerse en cuenta las características de cada organización en función de sus procesos y de sus mecanismos de dirección para así realizar las adecuaciones pertinentes.

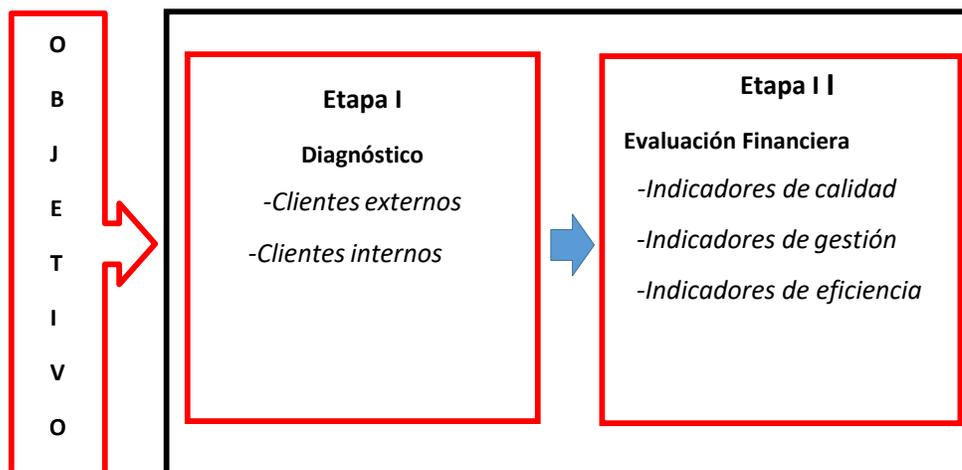
La propuesta se estructura mediante una secuencia lógica de pasos con el propósito de favorecer el proceso de toma de decisiones, con énfasis en la calidad de los servicios. Evidentemente, la aplicación de dicho procedimiento conlleva al establecimiento de acciones que pudieran incorporarse a la planeación operativa y estratégica de la organización.

Asimismo, el procedimiento facilita un proceso de retroalimentación que hace posible identificar e introducir los cambios requeridos por la reformulación estratégica (teniendo en cuenta que es un proceso flexible). Igualmente se encuentra sustentado en la adopción de buenas prácticas como reflejo de un actuar responsable dirigido a mejorar la calidad de los servicios bancarios y en aras de garantizar el desarrollo financiero y crecimiento económico de la entidad.

En la Figura 2 se puede observar, de forma esquemática, el procedimiento propuesto para evaluar la calidad de los servicios en la Sucursal 7481. Consta de dos etapas, las cuales se encuentran articuladas, permitiendo así una evaluación integral de los resultados a partir de su

monitoreo y posibilitando la determinación, de forma oportuna, de las fallas que puedan afectar el proceso para actuar en su solución de manera inmediata.

Figura 1. Propuesta del procedimiento para mejorar la calidad de los servicios en la Sucursal 7481 de BANDEC



Etapa I. Diagnóstico

El objetivo de esta etapa es evaluar la percepción que tienen los clientes externos e internos sobre la calidad del servicio. La planeación resulta un elemento indispensable para poder realizar con éxito y efectividad un diagnóstico situacional. Esta primera etapa es una fotografía analítica de la situación de la empresa u organización en el momento, por lo que requiere de un diseño y programación detallados. Realizar dicho diagnóstico situacional en la Sucursal 7481 constituye el punto de partida hacia el logro de un objetivo superior, puesto que permite producir conocimientos para una toma de decisiones adecuada a la realidad y contextualizada.

Este instrumento posibilita un conocimiento aproximado de las diversas problemáticas de la institución financiera, a partir de la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, de un análisis de sus perspectivas y de la posterior evaluación de las mismas.

Para conseguir resultados confiables, los diagnosticadores deben establecer los métodos y técnicas para la obtención de los datos, diseñar el instrumento adecuado y establecer escalas de medidas que les permitan alcanzar un alto grado de fiabilidad y validez en la información y su análisis, teniendo en cuenta que la sucursal, objeto de estudio, está inmersa en un entorno que condiciona y a la vez ejerce una gran influencia en sus resultados. Con el fin de medir el nivel de calidad de servicio, ha de precisarse el alcance y orientación de cada análisis y proponer posibles técnicas alternativas que faciliten o complementen el cumplimiento del objetivo propuesto.

Principales técnicas a aplicar para el diagnóstico: Encuestas, entrevista, muestreo.

Para este diagnóstico se debe emplear el muestreo no probabilístico pues se persigue incidir en determinados sectores de interés, aunque no se descarta la posibilidad de estudios amplios de corte probabilístico.

Análisis de la cultura de la calidad. La cultura puede entonces favorecer o impedir la calidad del servicio, por lo que es imprescindible que tanto la alta gerencia de la entidad como sus trabajadores conozcan plenamente los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional y los valores culturales necesarios en la organización a fin de que puedan promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Para ello se establecerá un documento en forma de cuestionario.

Dos tipos de personal en la empresa de servicio tienen influencia directa en las deficiencias y causas de calidad: el personal directivo y el personal que se encuentra en contacto directo con el cliente. Se deben aplicar estos cuestionarios a tres niveles: altos directivos, mandos intermedios y demás empleados.

Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita mejorar, considerando como un elemento vital el conocimiento que tiene el personal para llevar adelante las mejoras de la calidad del servicio requerido por la organización. Se deben aplicar las técnicas diseñadas para diagnosticar la cultura de la calidad arraigada en la organización que incluye la realización de encuestas y entrevistas al personal en las diferentes áreas para la identificación de las principales normas de comportamiento.

Finalmente hay que analizar cada una de las causas de las deficiencias de la calidad en el servicio, detectar los problemas que se presentan y las posibles áreas de mejoras, lo cual constituye el punto de partida para el análisis de posibles alternativas de solución. Conocer y corregir los fallos es muy necesario para que la actitud de los clientes hacia los servicios sea positiva.

Etapas II. Evaluación financiera

El objetivo de esta etapa es medir el impacto financiero a partir de los procesos de mejora establecidos. Se emplearán para ello indicadores financieros, los cuales permitirán medir de forma objetiva el resultado de la mejora continua en materia de calidad del servicio bancario.

Requisitos que deben cumplir los indicadores:

- a) Útil, que sirva realmente para la mejora.
- b) Ligado a los objetivos.
- c) Autoexplicativo.
- d) Sensible, capaz de detectar irregularidades.
- e) Referido a un período de tiempo definido.
- f) No manipulable, concreto. Se parte de datos claramente identificables y fórmulas precisas.
- g) Permiten medir el plazo y la respuesta de la actividad.

A continuación, se proponen los indicadores que medirán el impacto financiero a partir de las mejoras continuas en materia de calidad del servicio bancario.

1. Indicadores de calidad

a) Calidad de la cartera de crédito (Cc)

$$Cc = \frac{\text{Cartera de préstamos vencidos}}{\text{Cartera de préstamos bruta}} * 100$$

Este indicador determina la proporción de la cartera inmovilizada en relación con el total de colocaciones; es decir, permite conocer el porcentaje de la cartera con dificultad de retorno en relación con el total de la cartera crediticia.

b) Suficiencia de la provisión para carteras de créditos (Sp)

$$Sp = \frac{\text{Provisión para Cartera de préstamos}}{\text{Cartera de préstamos vencidos}} * 100$$

Muestra el grado de aceptabilidad de los apartados en relación con la cartera inmovilizada que el banco ha reservado para proteger las colocaciones con problemas de retorno o, en su defecto, la insolvencia de los clientes.

c) Autonomía financiera (Af)

$$Af = \frac{\text{Provisión para Cartera de préstamos}}{\text{Cartera de préstamos bruta}} * 100$$

Este indicador permite conocer la suficiencia de los apartados realizados por el banco para sanear la cartera o cubrir los riesgos por créditos que han sido clasificados internamente de acuerdo con las Normas de Sudeban³.

2. Indicadores de gestión

a) Rendimiento de los Activos (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta del Período}}{\text{Activos Promedio}} \times 100$$

Mide el porcentaje que están rindiendo los activos del banco, por lo que guarda una estrecha relación con el indicador que mide la participación de los activos productivos en el total de activos; esta relación es más directa en aquellas instituciones donde los intereses tienen un peso fundamental en el total de ingresos y gastos, pero es menos decisiva para aquellas instituciones que han diversificado su cartera de productos y han disminuido el peso de los intereses en el total de sus ingresos.

Proporciona información sobre la eficiencia de la institución en términos de la utilización de los recursos disponibles.

En el caso de los bancos, este indicador se puede considerar como: Bajo, entre 0 y 0,3%;

Aceptable, entre 0,4 y 1%;

Muy Bueno, cuando es mayor que el 1%.

Se determina sobre las utilidades anuales antes de impuestos.

Es factible calcular el rendimiento de los activos al nivel de sucursal, estableciendo comparaciones entre las sucursales con líneas de negocio similares.

b) Rendimiento Bruto (Rb)

$$Rb = \frac{\text{Ingresos brutos por intereses}}{\text{Activos productivos promedio}} \times 100$$

Este indicador puede determinarse por tipo de activo, asociándole los ingresos por intereses que genera. Por ejemplo, se puede calcular de forma independiente para los préstamos en moneda libremente convertible y para los otorgados en moneda nacional, y dentro de estos puede subdividirse por los tipos de préstamos más característicos en la oficina como pueden ser los préstamos a empresas estatales, a las UBPC, a las CPA, a los agricultores independientes, etc. El resultado que se obtenga debe guardar relación con las tasas de interés que en promedio se aplican a ese tipo de préstamos, en caso contrario puede indicar una incorrecta aplicación del principio del devengo que debe ser analizada.

Para realizar esta comparación hay que considerar el factor tiempo, es decir, el indicador de relación entre los intereses ganados y los activos productivos deberá analizarse para hacerlo comparable a las tasas de interés activas, para ello el indicador obtenido deberá dividirse por la cantidad de meses transcurridos en el año y multiplicarse por 12.

Mientras más se acerque a la unidad será más favorable.

c)

$$C = \frac{\text{Costo de los recursos (C)}}{\frac{\text{Gastos brutos en intereses}}{\text{Pasivos con costo (promedio)}}} \times 100$$

Mide el costo en que incurre la institución por la utilización de los recursos captados de terceros y puede calcularse en todos los niveles del banco.

d) Margen de intermediación financiera (Spread)⁴ (Mif)

$$\text{Mif} = \text{Rendimiento Bruto} - \text{Costo de los recursos}$$

Es la diferencia entre los dos indicadores anteriores, expresa el margen diferencial entre la tasa de interés ganada por los préstamos y otras inversiones financieras y el costo de los fondos utilizados. Puede calcularse en todos los niveles del banco.

Mientras menor sea este indicador, será más barata la mezcla de los recursos utilizados para financiar operaciones activas.

e) Relación entre los intereses pagados y los intereses ganados (Ri)

$$Ri = \frac{\text{Intereses pagados}}{\text{Intereses ganados}}$$

La principal fuente de ingresos del banco son los intereses que cobra por los préstamos que otorga y los que obtiene por las inversiones en valores realizadas; pero para obtener los fondos necesarios, un banco, en la mayoría de los casos, debe pagar intereses a los depositantes y a otros bancos de quienes ha obtenido los fondos.

Si se dividen los intereses pagados entre los intereses ganados, el resultado se puede expresar como cuántos centavos de interés hubo que pagar por cada peso de interés ganado.

3. Indicador de eficiencia

$$\text{Eficiencia del activo (Ef)} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Activo total promedio}} * 100$$

Mide la eficiencia de la gerencia, relacionando los gastos operativos respecto al activo productivo de que dispone la entidad.

II.2 Valoración, mediante la aplicación del criterio de expertos, del procedimiento para evaluar la calidad del servicio bancario en la Sucursal 7481 BANDEC

El criterio de expertos fue la técnica escogida con el fin de validar el procedimiento para evaluar la calidad del servicio bancario en la Sucursal 7481 de BANDEC. El primer paso fue la selección de los especialistas que poseyeran un grado adecuado de conocimientos. Para ello se establecieron un conjunto de requisitos que se delinearán a continuación:

- a) Ser graduado de nivel superior.
- b) Experiencia profesional de más de 5 años en la actividad bancaria

Del total de especialistas evaluados, provenientes de varias entidades afines, solo 12 cumplieron con los parámetros establecidos y poseen un coeficiente de competencia alto. Tienen como promedio de experiencia en la actividad bancaria 25 años y de ellos el 100 % son universitarios y el 41.6% poseen grados científicos.

El grado de concordancia entre los expertos fue evaluado mediante una prueba de hipótesis de asociación a través del coeficiente de concordancia de Kendall (W de Kendall), el cual se calculó con la opción de pruebas no paramétricas en el paquete estadístico SPSS 20, específicamente en pruebas para muestras relacionadas. La hipótesis de concordancia también se verificó evaluando solamente el grado de significación de la siguiente forma:

Ho: $\alpha > 0,05$. No existe concordancia entre los expertos.

H1: $\alpha \leq 0,05$. Existe concordancia entre los expertos.

Tabla 2. Resultados de la aplicación del paquete estadístico SPSS 20.

N	12
W de Kendall	.162
Chi-cuadrado	21.436
GI	11
Sig. asintótica	.029
Coeficiente de concordancia de Kendall	

Como puede observarse en la tabla anterior, los resultados de la evaluación de la concordancia entre los expertos, a través de la prueba de Kendall, manifiestan que existe un alto grado de acuerdo entre estos; es decir, hay correspondencia, por lo que se rechaza la hipótesis nula de la ausencia de concordancia y se acepta la hipótesis alternativa (ver Tabla 2).

Todo lo antes expuesto demuestra que el procedimiento propuesto debe conducir al logro de una gestión eficaz, eficiente y oportuna de la calidad en los servicios bancarios, sustentada en una visión participativa donde la presentación de los resultados ante los decisores garantizará el control de las metas de la organización, de sus políticas y estrategias. Asimismo, el procedimiento proporcionará información relevante respecto a los resultados alcanzados, permitiéndole a la entidad conformar sus decisiones de forma integral y minimizar los riesgos tanto internos como externos que puedan afectar la calidad del servicio.

Aspectos generales del procedimiento

A partir de lo expuesto en el capítulo II sobre la lógica del procedimiento propuesto, es importante destacar que el mismo tiene como objetivo convertirse en un instrumento de trabajo y posee tres características que le resultan taxativas:

1. Ser flexible; es decir, se puede modificar en dependencia de los cambios tanto macro como microeconómicos que puedan ocurrir, lo cual contribuye a la sostenibilidad de la entidad.
2. Ofrecer información precisa y suficiente como apoyo al proceso de toma de decisiones correctas.
3. Impactar en los resultados financieros de la entidad a partir de agregar valor a las actividades que se desarrollan en esta.

La concepción del procedimiento para evaluar la calidad del servicio bancario en la entidad objeto de estudio tiene en cuenta los marcos regulatorios vigentes, lo que se ve reflejado de forma particular en cada uno de sus pasos. El enfoque que propone es integrador y su basamento práctico se sustenta en mantener los controles necesarios para garantizar los adecuados niveles de economía y efectividad en la entidad, lo cual apoya el logro de los objetivos estratégicos trazados por la misma.

Etapa I. Diagnóstico

Entre los instrumentos aplicados para diagnosticar las principales deficiencias en el buen desempeño en el servicio con el fin de lograr una calidad eficiente en la Sucursal 7481 de

BANDEC, estuvieron las entrevistas a directivos y trabajadores, la encuesta a clientes internos: empleados y clientes externos, y la observación directa.

El muestreo realizado fue intencional. En la dirección de procesos (alta e intermedia) se entrevistaron a los ocho implicados, para un 100% y de los 52 empleados de base, a 22 para un 42%. En ambos casos se debían respetar los criterios de más de 5 años de experiencia, de haber rotado por los diferentes servicios de la institución y de haber ostentado alguna responsabilidad en su puesto de trabajo.

Además, se les aplicó la encuesta a 30 empleados (50%) que respondieron a los requisitos de tener más de 3 años en la prestación de servicios y de haber rotado por distintas áreas. Asimismo, se encuestaron 150 clientes externos que respondieron al requisito de tener más de 2 años de relaciones estables con la entidad. Debe señalarse que esta sucursal prestó servicios, en el primer semestre del 2020, a 48

112 clientes externos: 1 543 lo hicieron como personas naturales y 13 546 como personas jurídicas. En el periodo también se realizaron 91 928 operaciones, de ellas en MLC 18 503 a través del "Virtual BANDEC" (BANDEC, 2020).

La observación directa se realizó durante una semana a los servicios de salón de la sucursal y durante un mes a los trabajadores y directivos del centro. En la misma se observaron dos Consejo de Dirección, cuatro comités de crédito y varias actividades de intercambio entre la administración y los trabajadores, una actividad de capacitación, así como los servicios de caja y las respuestas de la población al servicio brindado por la entidad.

Fueron revisadas, también, las actas de los consejos de Dirección, las quejas y sugerencias de la población en el buzón destinado a ese fin y los documentos rectores de la entidad.

Resultados de las encuestas a clientes internos y externos. Valoración crítica de la calidad de los servicios bancarios

A través de las encuestas a clientes internos y externos, se pudo definir que existen fuerzas que estimulan la detección de las deficiencias en los servicios de la entidad; estas fuerzas son internas y externas:

Fuerzas externas:

- ✓ Exigencias de los clientes.
- ✓ Competencias.

Fuerzas internas:

- ✓ Deficiencias en los servicios prestados.
- ✓ Falta de compromiso de la dirección con la calidad de servicio.

Ante la satisfacción manifestada por los miembros de la organización en 2019 con el estado de la misma y la ausencia en la percepción de la necesidad de introducir mejoras, se volvió relevante reunir información sobre cada una de las fuerzas antes mencionadas y contrastarla con las metas que la entidad tendría que haber alcanzado, es decir, comparar los logros reales con los deseados.

Este contraste comenzó a crear la motivación necesaria para el mejoramiento continuo de la calidad.

Con ese fin se hizo necesario valorar la motivación de la alta dirección en el mejoramiento de su desempeño, ya que el cambio de la cultura de la calidad debe provenir de los miembros de la organización y del liderazgo de la alta gerencia; este proceso es vital para el éxito de la investigación.

Las encuestas aplicadas estuvieron orientadas a determinar:

1. Grado de conocimiento que poseen los clientes sobre los servicios que se prestan en la Sucursal 7481 de BANDEC.
2. Grado de profesionalidad de los empleados.
3. Apreciación de los clientes sobre la calidad del servicio.
4. Apreciación de los clientes sobre el servicio de caja específicamente.

También se les incluyó a ambas encuestas una pregunta destinada al proceso de mejora continua desde la perspectiva del consumidor. Este instrumento fue aplicado en el primer semestre de 2019.

Fueron encuestados 180 clientes entre internos y externos. Se dividieron en 30 empleados que respondieron a los requisitos de más de 3 años en la prestación de servicios y de haber rotado por distintas áreas, y 150 clientes externos que respondieron al requisito de tener un mínimo de 2 años de relaciones estables con la institución. A estos últimos se les mostró una selección de la cartera de servicios de BANDEC.

A continuación, se establecen los parámetros para evaluar las preguntas y se realiza el análisis de los resultados:

1. Conocimiento que posee el cliente sobre los servicios prestados.

Se denota un alto resultado cuando es mayor que el 60%.

Se denota un bajo resultado cuando es menor e igual que el 60%.

Tabla 3. Resultados del grado de conocimiento del cliente sobre los servicios que presta la Sucursal 7481.

	%
Apertura de cuentas en tarjetas magnéticas.	
Pago de transferencias bancarias.	76.4 %
Recepción de depósito en efectivo a entidades estatales y particulares en sus cuentas de ahorro.	74.5 %
Cambio de moneda extranjera.	65.2 %
Otorgamiento de créditos a las entidades estatales y particulares en sus cuentas de ahorro.	51.0 %
Venta de sellos timbre	43.4 %
Pago de cheques a canarios y estudiantes universitarios angolanos.	24.5 %

Los servicios más conocidos son los cuatro primeros que muestran un alto resultado. El bajo resultado que se reporta en el resto de los servicios indica que la Sucursal aún no ha incluido las necesidades y expectativas de los clientes y, por tanto, presenta limitaciones en la gestión de sus relaciones.

En el gráfico de barra que a continuación se presenta, se puede observar la representación de la información antes expuesta.

2. Grado de profesionalidad de los empleados.

- a) Se denota seguridad cuando el resultado es mayor que 50%.
- b) Se denota inseguridad cuando el resultado es menor e igual que 50%.

Acerca del modo en que los empleados reaccionan ante la solicitud de un servicio, se obtuvieron como respuestas predominantes las siguientes:

- a) El 46,6 % (14) confiesa que a veces envía al cliente con otra persona más experta en la materia.
- b) El 30 % (9) expresa que a veces se siente tenso.
- c) El 16,6 % (5) reconoce que a veces debe detenerse a pensar para estar seguro de lo que debe hacer.
- d) El 6,6 % (2) dice que a veces el cliente debe repetirle sus palabras.

Este resultado denota la inseguridad en los empleados en relación con su quehacer, generada por su insuficiente preparación profesional y motivada por la falta de capacitación. Teniendo en cuenta que en todos los ítems los resultados se encuentran por debajo del parámetro establecido, se llega a la conclusión que se deben realizar actividades de capacitación basadas en las necesidades de sus trabajadores y en el estudio del *Manual de instrucciones y procedimientos del Banco Central de Cuba* (Oficina Central de BANDEC, 2020).

3. Apreciación de los clientes sobre la calidad del servicio.

- a) Se denota un resultado apropiado para la calidad de los servicios cuando es mayor e igual que 92% (según los objetivos de trabajo para 2020).

A continuación, se expone la frecuencia en que los clientes consideran que estas características están presentes en la sucursal (expresada en % de clientes):

Tabla 4. Resultados de la apreciación de los clientes sobre la calidad del servicio.

Apreciación del cliente	Excelente	Bueno	Malo
Cortesía y buen trato	62.6 %	22 %	15.3 %
Agilidad del servicio	40.0 %	25.5 %	35.5%
Privacidad	94.1 %	7.4 %	-

El por ciento de clientes que refiere encontrar una excelente cortesía es considerado inaceptable teniendo en cuenta que el resultado se encuentra muy por debajo del parámetro establecido como referente de calidad para la sucursal.

Por otra parte, la privacidad es evaluada de forma general como excelente por el mayor número de los clientes, mientras que la agilidad del servicio se ve afectada gravemente como lo demuestran los resultados. Esto indica que la percepción de los consumidores del servicio es que el actuar de los trabajadores dista de las exigencias de una institución bancaria.

4. Nivel de evaluación de los clientes sobre el servicio de caja.

Por ser los cajeros los que mantienen un contacto más frecuente y directo con los clientes, se centra la atención en la encuesta al servicio de caja, el cual es calificado de la siguiente manera:

Excelente	24.6 %
Bueno	43.3 %
Regular	29.3 %
Deficiente	4.0 %

Estos resultados ratifican las deficiencias de la entidad en relación con la calidad de los servicios y enfocan al servicio de caja como una de las áreas de falla ya que, aunque la mayor cantidad de encuestados calificó de bueno dicho servicio, un 33,3 % lo evalúa entre regular y malo. Esto no resulta lo esperado porque los parámetros necesitados por la Sucursal 7481 exigen un servicio de caja (el más conocidos y frecuente) con una calidad representada por el 100% de excelencia de acuerdo a la cantidad de personas encuestadas.

A modo de resumen y teniendo en cuenta los resultados antes expuestos en los cuatro aspectos evaluados, puede concluirse que en el primer semestre de 2019 existieron deficiencias que afectaron la calidad de los servicios bancarios en la sucursal analizada, lo que demostró la necesidad de establecer un grupo de medidas correctivas para lograr la estabilidad y sostenibilidad de la entidad.

Resultado del análisis de la cultura de la calidad

Para conocer la cultura de los trabajadores en materia de calidad, se aplicó la encuesta en la Sucursal 7481, distribuidas estas en: nivel estratégico (alta dirección), nivel táctico (mandos intermedios) y nivel operativo (empleados). Para el desarrollo de la misma se tuvieron en cuenta el Área de Dirección, la Comercial y la de Contabilidad, donde se localiza la máxima dirección de la entidad y las áreas reguladoras de todos los procesos que se llevan a cabo.

Como son pocos los cuadros en la alta dirección y los mandos intermedios, se les aplicó a todos la encuesta. Para los empleados, como son la mayoría, se calculó el tamaño de la muestra (n) para un nivel de confianza de 95% y un error máximo permisible del 5% a partir de una población finita de 52 trabajadores. El tamaño establecido de la muestra fue de 35 empleados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Nivel estratégico: en la alta dirección fueron encuestados 4 trabajadores y pudieron establecerse dificultades en los siguientes valores y hábitos de la cultura actual:

- a) 3 de ellos expresaron que solo a veces se potencia el trabajo en grupo y la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- b) 4 afirmaron que muchas veces no se reconoce a los empleados por su buen desempeño.
- c) 3 expresaron la falta de trabajo sobre la base para prevenir los errores.
- d)
- e) 3 consideran que existe una falta de iniciativa del personal para el mejoramiento continuo de la calidad.

Nivel táctico: fueron encuestados 4 directivos, para un 100% y se establecieron las dificultades en los valores y hábitos de la cultura actual en:

- a) 4 de los mandos intermedios no consideran que siempre existe buena comunicación entre los integrantes de la dirección y las distintas áreas o departamento de la organización.
- b) 2 de ellos expresan que pocas veces tienen posibilidades de progreso profesional en la empresa y 2 afirman que no se brinda esa posibilidad.
- c) 3 afirman que no siempre hay un sistema efectivo para la rápida detección de los problemas potenciales de la calidad, y uno expresa que no existe tal sistema.
- d) 3 consideran que falta tener más en cuenta las opiniones de los trabajadores y 1 afirma que no son tenidas en cuenta.

Nivel operativo: de los 52 trabajadores, fueron encuestados 35, para un 67%. Hay dificultad en los siguientes valores y hábitos de la cultura actual:

- a) El 68.5 % (24) expresa que se toma poco en cuenta su opinión en la planificación de las actividades a realizar en el puesto de trabajo y el 11.4% (4) afirma que su opinión no se tiene en cuenta.
- b) El 57.1 % (20) afirma que en su área de trabajo no siempre se estimula la actividad grupal para la generación de ideas con vistas a la mejora continua y el 20 % (7) afirma que el trabajo en grupo no es estimulado.
- c) El 54.3% (19) plantea que pocas veces a la dirección le preocupa el desarrollo intelectual de los trabajadores y el 25.7 (9) % afirma que no les preocupa en absoluto.
- d) El 40 % (14) expresa que no siempre pueden hacer las cosas bien en su área de trabajo para el logro de la calidad y el 14.3 % (5) afirma que simplemente no puede hacer las cosas bien.

De esto se infiere que en el 1er semestre de 2019 existía en la sucursal una débil cultura orientada hacia la calidad, haciéndose necesario el inicio de un proceso de cambio en esa dirección. De esa forma, se logrará una actitud favorable ante el trabajo y se desarrollarán valores, hábitos y otros aspectos necesarios para el ejercicio de un servicio de calidad en la entidad.

Resultados de la entrevista, la observación y de la revisión documental

A través de la revisión documental y la observación directa realizada en la entidad, pudo detectarse que en el primer semestre de 2019 era insuficiente el conocimiento del colectivo de trabajadores y de los directivos de la sucursal 7481 de BANDEC sobre la aplicación de los principios de gestión de la calidad y sus aportes al proceso de dirección. Asimismo, resultaba poco frecuente el análisis de los resultados alcanzados con respecto a la calidad de los servicios, lo cual repercutía de manera directa en el trabajo de la institución. Esto se evidenció fundamentalmente en los intercambios de la alta dirección con los trabajadores, en las actividades de capacitación y en las actas de los Consejos de Dirección. En los servicios prestados en el salón, pudieron constarse las deficiencias en cuanto a la agilidad en los trámites y a la cortesía, constituyéndose muchas veces en una afectación proporcional. Sobre estos dos aspectos también giran la mayoría de las sugerencias y quejas del buzón (87%).

Se constató, además, que a pesar de contar con la matriz DAFO para poder definir sus políticas hacia lo interno y externo, eran limitadas las soluciones a las deficiencias, las acciones para contrarrestar las amenazas y la búsqueda de oportunidades; esto, naturalmente, restringía las posibilidades de desarrollo e incluso implicaba la pérdida de clientes, quienes migraban hacia opciones más ventajosas.

Otra de las cuestiones observadas que ralentiza el servicio de la Oficina, son las limitaciones informáticas. Como un primer factor condicionante se encuentra el desconocimiento, por parte de algunos clientes externos, del servicio que se brinda en el salón del kiosco o del Virtual BANDEC y en muchos casos también se desconocen las vías de acceso. A pesar de que en el salón se ubicaron dos máquinas para facilitar la conexión de los clientes, no se promueven estos servicios lo suficiente y en ocasiones la conexión se deshabilita.

Por su parte, la Oficina de Trámites del Almirante que se concibió con el ánimo de acercar los servicios a las bases productivas de la zona donde se ubica la sucursal, no es atendida por el área comercial y no dispone de medios informáticos adecuados para hacer un mejor trabajo.

En relación con la infraestructura, es deficiente respaldo eléctrico del servidor, el cual provoca interrupciones al servicio, cuando se producen interrupciones momentáneas en la red eléctrica, con relativa frecuencia. Esto en muchos casos provoca irritaciones y ralentiza la prestación de los servicios.

Después de la aplicación de los instrumentos para el diagnóstico, se resumen a continuación las principales deficiencias detectadas en la organización y que afectan la calidad del servicio brindado; estas son:

1. Formación de una débil cultura orientada hacia la calidad en la entidad.
2. Deficiente atención al cliente en la prestación del servicio.
3. Limitaciones informáticas que ralentizan la prestación de servicios.

Etapas II. Evaluación financiera

Después de aplicado el plan de mejoras, se evaluaron los resultados financieros del primer semestre de 2020, en comparación con los de la misma etapa en 2019 para, sobre la base del cálculo e interpretación de los indicadores propuestos, valorar la calidad de los servicios. Se tomó para ello

la información correspondiente a los años 2019 y 2020 del Estado de Resultado y su análisis arrojó una evidente mejoría, cuestión que se describe a continuación:

1. Indicadores calidad

a) Calidad de la cartera de crédito (Cc)

Este indicador muestra que en el 2020 el 7.8 % de la cartera de préstamos de la sucursal 7481 presenta dificultades de recuperación, incrementándose en un 4.3 % con respecto a igual periodo del 2019. Es preciso señalar que la pandemia tiene un fuerte impacto en estos resultados. El crecimiento del vencido en casi 20 millones, es un reflejo de la aprobación de solicitudes de préstamos sin el rigor debido o sin el correcto análisis de riesgo realizadas en años anteriores.

Tabla 6. Calidad de la cartera de crédito.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Cartera de préstamos vencidos	MP	21'941.9	41'445.2	19'503.3	88.8
Cartera de préstamos bruta	MP	626'459.9	532'509.1	-93'950.8	14.9
Calidad de la cartera	%	3.5	7.8	4.3	

b) Suficiencia de la provisión para carteras de créditos (Sp)

En junio del 2020 la sucursal tenía inmovilizado en provisiones para proteger las colocaciones con problemas de retorno o insolvencia de los clientes (préstamos vencidos), un total de 91.6 millones de pesos, superior a 2019 en 2.2 millones. Esto se encuentra motivado por el incremento en 19.5 millones de pesos en vencido. Como se aprecia existen más de 50 millones de pesos inmovilizados por provisiones, en comparación con el saldo de préstamos vencidos, lo cual obedece a que se ha incrementado la percepción de riesgo y ello conlleva al incremento de las provisiones.

Tabla 7. Calidad de la cartera de crédito.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Provisión de la cartera	MP	89'474.2	91'688.0	2'213.8	2.4
Cartera de préstamos vencidos	MP	21'941.9	41'445.2	19'503.3	88.8
Suficiencia de la provisión para la cartera de préstamos	%	407.7	221.2	-186.5	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

c) Autonomía financiera (Af)

La autonomía financiera de la sucursal resultó ser del 17.2 % en el 2020, superior en 2.9 % al compararlo con junio del 2019. La oficina apartó 91.7 millones de pesos, 2.2 millones de pesos más que en igual período del 2019, para sanear o cubrir el riesgo por créditos que han clasificado internamente de acuerdo a las normas de Sudeban. El incremento de los préstamos en vencido

eleva inevitablemente el criterio de riesgo de los clientes de la sucursal y, por consiguiente, deben incrementarse las provisiones; de ahí que al compararlo con 2019, haya 2.2 millones más de provisiones, aunque todo sea el resultado de préstamos otorgados en periodos anteriores.

Tabla 8. Autonomía financiera.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Provisión de la cartera	MP	89'474.2	91'688.0	2'213.8	2.4
Cartera de préstamos bruta	MP	626'459.9	532'509.1	-93'950.8	14.9
Autonomía financiera	%	14.3	17.2	2.9	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

2. Indicadores de gestión

a) Rendimiento de los Activos (ROA)

A partir del análisis de esta información presentada en la tabla 9, se puede decir que el rendimiento de los activos, al cierre junio del 2020, es bueno, aumentando en más de un 1 % con respecto a igual período del año anterior. La utilidad aumenta en 1.8 millones con relación a junio 2019. Los activos totales promedio disminuyen principalmente por el decrecimiento de la cartera de préstamos y la cancelación de créditos presupuestarios (rotatorios y emergentes) y fideicomisos vinculados a las intensas sequías en sector cooperativo y campesino, por acuerdo del Ministerio de Finanzas y Precios y el BCC.

El incremento en la calidad del servicio en el área comercial contribuyó a un sensible crecimiento del rendimiento de los activos, de ahí que se produzca un mayor aprovechamiento de una cartera que se contrae por las afectaciones en la economía del país. Los préstamos no redituables lograron cobrarse o renegociarse en feliz término, lo que redujo esa parte de la cartera que no tributa a los ingresos por intereses (ver tabla 9).

Tabla 9. Rendimiento de los activos.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Utilidad	MP	34'459.5	36'280.5	1'820.9	5.3
Activos totales al inicio	MP	628'083.6	581'040.6	-47'043.0	-7.5
Activos totales al final	MP	719'027.4	589'082.2	-129'945,2	-18.2
Activos totales promedio	MP	673'555,5	585'061,4	-88'494,1	-13.1
Rendimiento de los activos	%	5.1	6.2	1.1	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

b) Rendimiento bruto

Mediante Circular 1 del 2019 de la Dirección de Tesorería del BCC, fueron modificadas las tasas de interés en el sistema bancario. Debido a esto fueron beneficiados con tasas más atractivas

los sectores estratégicos para la economía cubana definidos en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030:

1. Turismo.
2. Industria biotecnológica y farmacéutica.
3. Sector electro energético.
4. Construcción.
5. Producción agropecuaria.
6. Industria alimentaria, con énfasis en la integración de la industria con el sector primario agropecuario y la elevación del valor agregado de los productos alimenticios.
7. Agroindustria azucarera y de sus derivados, con énfasis en la reconversión energética.
8. Industria ligera, en lo fundamental dirigida a satisfacer las demandas de la población en el mercado interno, incluyendo el turismo.

Los sectores que impactan en la cartera de la Sucursal 7481 son la producción agropecuaria, la agroindustria azucarera y, en menor medida, la construcción. Por ello, la disminución de la tasa no impactó en los ingresos brutos por intereses, los que crecieron aunque de manera discreta en un 0.7 %, al compararlo con igual período del año anterior. La pandemia fue la principal causa de que los activos productivos promedio sufrieran el decrecimiento, pues el país se vio obligado a detener una serie de actividades e inversiones que afectaron al sistema bancario en general (ver tabla 10).

Tabla 10. Rendimiento bruto.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Ingresos brutos en intereses	MP	14 978,6	15 083,1	104,5	0.7
Activos productivos al inicio del período	MP	571 946,9	537 318,4	-34 628,5	6.0
Activos productivos al final del período	MP	640 687,9	497 921,1	-142 766,8	22.2
Activos productivos promedio	MP	606 317,4	517 619,7	-88 697,7	14.6
Rendimiento Bruto	%	2.5	2.9	0.4	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

La sucursal experimenta, además, un decrecimiento paulatino de la cartera en el sector TCP, lo cual está relacionado con la baja calidad de los primeros créditos y es provocado por un análisis de riesgo deficiente, que hoy mantiene un alto nivel de préstamos vencidos. Debido a esto, se han formulado mayores exigencias para que los prestatarios accedan a nuevos financiamientos, lo que se refleja en la tabla 11.

Tabla 11. Cartera de préstamos TCP.

Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cartera TCP(MP)	2.636,50	2.492,30	2.224,70	2.167,80	2.116,90	2.064,10

Fuente de elaboración Centro Informativo.

A pesar del decrecimiento que se observa en la cartera, el accionar en la mejora provocó que la sucursal se concentrara en clientes cuyas tasas de interés ofrecen mayores rendimientos, como son los préstamos para la compra de materiales de la construcción, los factorajes a empresas del sector del comercio con proveedores, etcétera.

En el siguiente gráfico se ilustra cómo la sucursal ha ido decreciendo esta cartera con el paso de los meses, al no otorgar nuevos financiamientos e ir cobrando una parte de los ya otorgados.

c) Costo de los recursos (C)

En el periodo que se analiza, el costo de los recursos es del 1.4 %, aspecto que disminuye respecto a igual periodo del año anterior en un 0.1 %. Independientemente a que se aprecia un incremento en el saldo de pasivos de la población, es significativamente superior el pasivo que se coloca en cuentas de ahorro a la vista, cuya tasa de interés es la más baja, lo que atenúa el efecto del incremento de la captación de pasivos de la población de 17.1 millones de pesos. Este indicador ofrece una medida de que la sucursal logró captar más pasivos y, por ende, tener mayor aceptación por parte de los clientes que depositan los ahorros en sus oficinas. La mayor tendencia radica en el ahorro a la vista, sobre todo en cuentas asociadas a tarjetas magnéticas.

Existe un indicador en el sistema bancario que se llama brecha entre activos y pasivos que esta sucursal tiene en deterioro, al poseer la mayor cartera de préstamos de la provincia y tener respaldada con pasivos solo el 42 % de esta. El resto es preciso balancearlo a nivel de Oficina Central en el mercado interbancario.

Esta es la razón por la cual la oficina debe ir en tendencia creciente al aumento el costo de sus recursos, al verse obligada a captar más pasivos de la población y, por consiguiente, a pagar más intereses por esta causa. Aunque cuando se mide dicho impacto a nivel de institución, es este pasivo mucho más barato que el que se ofrece en el mercado interbancario.

Se ha llegado a un nivel alto, aunque insuficiente, en la promoción de los productos de tarjeta magnética (tal como lo reflejan las encuestas aplicadas). Durante la COVID 19 el país estimuló el comercio electrónico y las compras virtuales que implican descuentos sobre las compras de hasta un 8 %, vía de mantener un pasivo de menos costo. Las insuficientes ofertas de los mercados virtuales han provocado inestabilidad en los saldos de la tarjeta magnética (ver tabla 12).

Tabla 12. Costo de los recursos.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Gastos brutos en intereses	MP	719.2	877.5	158,3	22.0
Pasivos con costo al inicio del período	MP	42'971.9	56'684.0	13'712,1	31.9
Pasivos con costo al final del período	MP	49'998.8	70'564.0	20'565,2	41.1
Pasivos con costo promedio	MP	46'485,3	63'624.0	17'138,7	36.8
Costo de los recursos	%	1.5	1.4	-0.1	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

d) Margen de intermediación financiera (Spread) (Mif)

El hecho de que la oficina cubra con sus pasivos solo el 42 % de la cartera de préstamos y que el resto del pasivo necesario para su sostenibilidad se capte en la tesorería a nivel de Oficina Central, provoca que sea el nivel central el que asuma el gasto por intereses que dicha operación genera. Es por ello que, bajo estas circunstancias, resulta este indicador favorable para la sucursal, al existir un margen diferencial entre la tasa de interés ganada por los préstamos, las otras inversiones financieras y el costo de los fondos utilizados de un 2.8 %. Sin embargo, a nivel de institución resulta desfavorable, pues obliga a la entidad a recurrir a un mercado más convulso, con préstamos a corto plazo y tasas de interés más elevadas.

Tabla 13. Margen de intermediación financiera.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
Rendimiento bruto	%	3,6	4,2	0.6	
Costo de los recursos	%	1.5	1.4	0.1	
MIF	%	2.1	2.8	0.7	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

e) Relación entre los intereses pagados y los intereses ganados (Ig)

La sucursal 7481, al cerrar el primer semestre del 2020, paga 6 centavos por cada peso de interés que cobra por los préstamos otorgados. No obstante, se aprecia un ligero incremento de 1 centavo, al compararlo con igual periodo del año 2019. El objetivo de disminuir la brecha entre activos (préstamos) y pasivos aún no se cumple; sin embargo, esto no afecta las finanzas de la sucursal pues a nivel institucional el déficit de la entidad está cubierto por la Oficina Central.

Al mejorar el conocimiento de los clientes sobre el servicio de Banca Personal, se produjo una mayor captación de pasivo como se establece en la tabla 14.

Tabla 14. Relación entre los intereses pagados y los intereses ganados.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Intereses pagados	MP	719,2	877,5	158,3	22.1
Intereses ganados	MP	14'978,6	15'083,0	104,4	0.6
Relación entre los intereses pagados y ganados	Pesos	0.05	0.06	0.01	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

3. Indicador de eficiencia

a) Eficiencia del activo (Ef)

Cuando medimos la eficiencia del activo en la oficina, esta experimenta variación positiva de 0.07 %, toda vez que decrecen los activos totales promedio, al tiempo que los gastos operativos solo se incrementan en un 15.4%. En cifras, mientras que los activos totales decrecieron en 88.4 millones, los gastos operativos solo incrementaron en 219.9 miles de pesos (tabla 15).

Tabla 15. Eficiencia del activo.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Gastos Operativos	MP	1'427,0	1'646,9	219,9	15.4
Activos totales al inicio	MP	628'083,6	581'040,6	-47'043,0	-7.5
Activos totales al final	MP	719'027,4	589'082,2	-129'945,2	-18.2
Activos totales promedio	MP	673'555,5	585'061,4	-88'494,1	-13.1
Eficiencia del activo	%	0.21	0.28	0.07	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

III, VALORACIÓN GENERAL

Estos indicadores demuestran que la oficina tiene muchas cuestiones en las que trabajar para elevar la calidad del servicio, la cual continúa siendo insuficiente, por lo que se requiere una mayor atención sobre ciertos elementos claves. Como se explicitó en los instrumentos aplicados, el nivel de conocimiento de los clientes sobre los servicios responde a la categoría de alto; sin embargo, la observación ha demostrado que aún es insuficiente la información que tienen los clientes sobre los productos.

Otro de los problemas establecidos radica en las serias limitaciones en el grado de profesionalidad de los empleados y en su preparación para ocupar puestos claves de liderazgo. La formación continua, siendo general y no existe un plan en base a las necesidades de aprendizaje y servicio.

Asimismo, los clientes tienen una baja percepción de la calidad del servicio. Durante los últimos meses, debido a diversos factores que han exigido un incremento en la atención al personal, se aprecian fuertes aglomeraciones de clientes, lo que ha motivado demoras e irritación, cuestiones que atentan contra la calidad. Esto constituye una debilidad ante la competencia, decidida a captar clientes que buscan mejores beneficios. La oficina tiene que arriesgar más en sectores emergentes de la economía, de manera que se les pueda ofertar un mayor acceso a financiamientos a trabajadores por cuenta propia, al sector cooperativo y campesino y a las Cooperativas no Agropecuarias. Esto es fundamental en la apertura hacia nuevas oportunidades.

CONCLUSIONES

La revisión de la bibliografía permitió confirmar que la calidad de los servicios bancarios cubanos es una necesidad para la satisfacción de sus clientes y su evaluación contribuye a incrementar los resultados financieros y, por ende, la eficiencia dentro de estas organizaciones.

A partir de los instrumentos empleados para el diagnóstico, se pudo constatar que existen dificultades en cuanto a la aplicación de los principios que norman la calidad en los servicios de la Sucursal 7481 de BANDEC, lo cual influye en el nivel de satisfacción manifestado por los clientes y en la eficiencia de la entidad.

Los indicadores para medir la eficiencia en el servicio permiten evaluar cuantitativamente el impacto que tiene la calidad del servicio en los resultados financieros de la sucursal y, de esta manera, garantizar su desarrollo financiero y crecimiento económico.

La validación de la factibilidad del procedimiento demostró la posibilidad de contribuir, a corto y mediano plazo, al fortalecimiento de la calidad de los servicios bancarios en la sucursal, objeto de estudio, así como al logro de la eficiencia y de la sostenibilidad en la gestión de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acharya, D. et al. (2008). "Online banking applications and community bank performance". The International Journal of Bank Marketing, 26(6), pp. 418-439.
- Barreiro, O., Torres, J. y Lemoine, F. (2016). *Estudio de satisfacción del cliente para un banco en Ecuador*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/estudiosatisfaccion-del-cliente-banco-ecuador>.
- Bernal, D. y Amat, O. (2012). *Anuario de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial*. Ra Ximhai, 8(3), pp. 267-281.
- Borrás, F. y Robaina, A. (2012). *La gestión del riesgo operacional: un estudio en los bancos comerciales cubanos*. COFIN Habana, (1), pp. 99-110.
- Borrás, F. (2017). *La función social de los bancos cubanos*. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, I (1), pp. 31-39.
- Borrás, F., González, J. y Hung, O. (2017). *La inclusión financiera en Cuba: desafíos de la banca comercial para el impacto en la equidad y el desarrollo sostenible*. En: Borrás, F. y Ricardez, J. (Coord.). *Equidad y desarrollo sostenible. Oportunidades y desafíos*. Xalapa, México: Editorial Códice.
- Cloke, K. (2000). *El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editora Universitaria CUJAE.
- Colectivo de autores. (1999). *La fórmula del servicio excelente (The successful small business)*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Cruz, M. A. (2017). *Metodología para la cuantificación de capital económico por riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila.
- Echevarría, Y. (2016). *Diagnóstico de las relaciones entre la banca comercial y las empresas estatales. Estudio de casos en las OSDE GELECT y GESIME, y en el Banco Metropolitano S.A.* Tesis de Diploma de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana, La Habana.

- Escobedo, L. (2014). *La estructura financiera y su impacto en la eficiencia empresarial de las empresas estatales cubanas*. Tesis de Maestría en Finanzas. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, La Habana.
- Flores, M. (2013). *Cuantificación del riesgo operacional mediante modelos de pérdidas agregadas y simulación Monte Carlo*. AnalítiKa, Revista de Análisis Estadístico, pp. 39-48.
- González Aponcio, Z. (2001). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Canarias, España: Editorial Santa Cruz de Tenerife.
- González, B. (2016). *Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con las empresas estatales cubanas: estudio de casos en el Banco Internacional de Comercio S. A. y en el Grupo Empresarial Unión de Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- Guillén, J. (2017). *Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con los TCP. Lecciones para el futuro*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Gómez, M. y Acevedo, J. A. (2001). *Diseño del servicio al cliente*. Ciudad de la Habana, Cuba: Editora Universitaria CUJAE.
- Harrington, H. J. (1996). *Administración total del mejoramiento continuo*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Heizer, J. (2001). *Dirección de la producción: decisiones estratégicas*. Madrid, España: Pearson. Educación SA.
- Hernández, M. (2005). *Materiales del curso a distancia de Dirección Estratégica*. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría".
- Imperatori, B. (2016). *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*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- León, J. y Pons, S. (2014). *Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico*. En Economía cubana: transformaciones y desafíos. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, pp. 56-87.
- López, G. (2017). *Diagnóstico de las relaciones crediticias entre la banca comercial y las Cooperativas no Agropecuarias. Reflexiones para el futuro*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- Marrero, A. (2017). *Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- Morales, M. I. (2013). VIII Taller de enfrentamiento al delito y reunión del Comité de Prevención y Control del Sistema Bancario Nacional. Recuperado de: http://www.bc.gob.cu/antiores/RevistaBCC/2012/Revista%20del%20BCC%20No_2/Taller%20de%20Lucha%20contra%20el%20Delito.htm.
- Quesada, F. J.; Sánchez, J. A.; Aceituno Palacios, E.; Fernández Serrano, L.; García Merino, N.; Moreno Palmero, E.; Pleite García, S. y Rojas López, C. (2011). *Análisis financiero de cajas*

- y bancos. *Periodo 2006-2010 en España*. Revista del Instituto Internacional de Costos, 8(1), pp. 9-46.
- Noda, M. E. (2004). "Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas". Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Santa Clara, Cuba: Universidad Central "Martha Abreu".
- Ramos, E. (2017). *Las relaciones crediticias entre la empresa estatal y la banca comercial en Cuba. Estudio de casos*. Tesis de maestría en Finanzas. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana, La Habana.
- Rodríguez, P. (2016). *Diagnóstico de las relaciones crediticias banca-empresa en Cuba: estudio de casos en el Banco Metropolitano y en el Grupo Empresarial Ganadero*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- Schroeder, R. G. (1992). *Administración de operaciones*. México DF., México: McGraw Hill.
- Shih, Y. Y. y Fang, K. (2006). *Effects of Network Quality Attributes on Customer Adoption Intentions of Internet Banking*. Total Quality Management, 17(1), pp. 61- 77.
- Tan, M. y Teo, T. (2000). *Factors influencing the adoption of internet banking*. Journal of the AIS, 1, pp. 1-42.
- Triana, J. A. (2013). *Las nuevas microfianzas en Cuba: un estímulo al sector empresarial*. Tesis de Diploma de la Licenciatura en Economía. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana.
- Uribe, J. (2018). *¿Cómo se unirán la tecnología y la banca en 2018?* Disponible en: <https://www.ekosnegocios.com/negocios/>.

DATOS DE LOS AUTORES

REBECA DE LOS ÁNGELES LEÓN LEAL

Licenciada en Economía en la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Máster en Contabilidad Gerencial. Actualmente, es Profesora Investigadora del Centro de Estudio de Dirección y Desarrollo Local de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Granma. Es la coordinadora de la Maestría de Contabilidad Gerencial. Ha participado en numerosos eventos provinciales, nacionales e internacionales y es autora de varias publicaciones. Se ha desempeñado como especialista en gestión económica en la Empresa Avícola Granma y Subdirectora Económica Administrativa en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios en Granma. Es Vice-Presidenta de Actividades Científicas en la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Bayamo y Presidenta de la Sociedad Científica de Contabilidad y Costo en Granma, afiliada a la Sección de Base No. 27 de la Universidad de Granma, se desempeña como profesora en la filial del Centro de Superación y Capacitación de la ANEC (CESPANEC).

INÉS JOSEFINA TORRES MORA

Licenciada en Contabilidad. Doctora en Ciencias Contables y Financieras. Ostenta la categoría docente de Profesor Titular de la Universidad de Camagüey. Máster en Contabilidad Gerencial. Se desempeñó como Subdirectora de la Oficina Provincial de Administración Tributaria. Actualmente ocupa la responsabilidad de Presidenta de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores en Camagüey. Integra el tribunal nacional permanente de doctorados en ciencias Contables y Financieras.

PEDRO LINO DEL POZO ÁLVAREZ

Graduado de Licenciatura en Control Económico en la Universidad de Camagüey, Profesor Titular y Doctor en Ciencias Económicas. Ha participado en numerosos eventos provinciales, nacionales e internacionales y es autor de varias publicaciones. Pertenece a diferentes claustros de maestría y coordina el Doctorado de Ciencias Contables y Financieras en la Universidad de Camagüey. Ha sido tutor de un número importante de tesis de maestría y doctorados. Ha impartido un número importante de conferencias en materia de análisis económico financiero. Forma parte del tribunal Nacional de Contabilidad y Finanzas. Ha coordinado proyectos de investigación, y es miembro de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

ALEXANDER GONZÁLEZ GARCÍA

Graduado de Ingeniería Industrial en la Universidad Oscar Lucero Moya de Holguín. Máster en Contabilidad Gerencial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Granma. Ha recibido varios cursos tales como: Contabilidad y Análisis Financiero en la ANEC, en la Escuela Provincial del PCC los posgrados Economía Real vs Especulación financiera, Técnicas de Dirección y el Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. Se desempeñó como Profesor Adjunto a la Universidad de Granma en la Sede Universitaria Bayamo, fue miembro del claustro del Diplomado de Administración Pública en la Escuela del Partido de Granma. Además, es miembro de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Actualmente se desempeña como Jefe de Dpto. Provincial en la Dirección del Banco de Crédito y Comercio de Granma.

Fecha de recepción: 5 de diciembre de 2020

Fecha de aceptación: 30 de diciembre de 2020

Fecha de publicación: 30 de marzo de 2021

Criptomonedas como nueva herramienta en las transacciones financieras cubanas

Artículo
arbitrado

Cryptocurrencies as a new tool in Cuban financial transactions

ALEJANDRO GARCÍA FIGAL

Universidad de La Habana, Cuba, agarciaflol@gmail.com

RESUMEN

En la última década se ha presenciado cambios importantes en relación a las finanzas alrededor de todo el globo, uno de estos cambios que más ha impactado es la incorporación de una nueva forma de divisa como medio de pago, estas son las denominadas criptomonedas o criptodivisas. Esta innovadora forma de dinero ha contribuido a la creación de nuevos mecanismos para realizar transferencias financieras, incluso países con importantes economías han optado por utilizar e incorporar estas criptodivisas, sacándole partido a las ventajas que conlleva su uso. Esta investigación tiene como objetivo analizar las características de estas criptomonedas, y cómo incorporarlas como un nuevo instrumento para lograr aliviar las repercusiones del bloqueo existente en Cuba.

Palabras claves: criptomonedas, red de par a par, criptografía asimétrica, llave pública, llave privada, cadena de bloques

Código JEL: G39 Finanzas Corporativas y Gobierno: Otro

Citar como (APA):

García Figal, A. (2021): Criptomonedas como nueva herramienta en las transacciones financieras cubana. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 5 (1), 102-109. Consultado de http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/08_V5N52021_AGF

ABSTRACT

In the last decade there have been important changes in relation to finance around the globe, one of these changes that has most impacted is the incorporation of a new form of currency as a means of payment, these are the so-called cryptocurrencies or cryptocurrencies. This innovative form of money has contributed to the creation of new mechanisms to make financial transfers, even countries with important economies have chosen to use and incorporate these cryptocurrencies, taking advantage of the advantages that their use entails. This research aims to analyze the characteristics of these cryptocurrencies, and how to incorporate them as a new instrument to alleviate the repercussions of the existing block in Cuba.

Keywords: *cryptocurrencies, peer-to-peer network, asymmetric cryptography, public key, private key, blockchain*

INTRODUCCIÓN

Cuba tiene un área de 109 886 km², lo cual aun siendo la mayor de las Antillas no la hace un país grande y de abastos recursos. Otra característica es que se encuentra a 90 millas de Estados Unidos, la potencia más grande del mundo, la cual mantiene un férreo bloqueo que no ha menguado en los últimos años, el cual representa el principal obstáculo para el desarrollo de esta pequeña pero grande isla.

De todas las dificultades que nos presenta el bloqueo económico por parte de Estados Unidos, una de ellas es la entrada de divisas libremente convertibles para Cuba (dígase euro, dólar canadiense, franco suizo, libra esterlina, dólar americano, etc.), lo que dificulta las importaciones de materia prima o capital para el país, puesto que en el mercado mundial se utiliza estas llamadas divisas fuertes para efectuar estas operaciones. Además de que cuando se logra establecer un acuerdo comercial con otro país, las transacciones financieras se encarecen el triple de su valor, e incluso la contraparte la llega a cancelar producto de las sanciones aplicadas por Estados Unidos.

Ante todas estas adversidades, Cuba busca soluciones para lograr un desarrollo próspero e impulsar la economía; buscando aportar y contribuir a la solución, en el trabajo empírico se propone una idea con el fin de lograr esquivar por así decirlo estas trabas, buscando establecer un mecanismo que permita una entrada de divisas fuertes y que evite las sanciones de Estados Unidos en las transacciones financieras, el mecanismo que se propone es el uso de las criptomonedas como instrumento financiero. El uso de estas criptodivisas persigue la idea de permitir a Cuba realizar operaciones financieras directamente con la contraparte, sin la necesidad de que el dinero pase por grandes bancos y que nuestros vecinos no apliquen sanciones ni obstaculicen el proceso.

El estudio empírico que se presenta tuvo como objetivo central las características fundamentales de las criptomonedas, así como la tecnología empleada en sus bases y el análisis de este mercado. Se exponen las bases de la criptografía asimétrica y la evolución de esta nueva forma de pago, ilustrando mediante un ejemplo como se procede en este tipo de transacciones.

La investigación, apoyándose en un análisis del funcionamiento de las criptomonedas, se propone evidenciar como aplicando estos métodos se llega a un mejor resultado financiero, y como

el uso de estas criptodivisas permite a Cuba evitar las trabas del bloque impuesto por Estados Unidos.

METODOLOGÍA

Las monedas virtuales (*virtual currency*), son monedas digitales que se emplean como medio de pago mediante internet (Banco Central Europeo, 2012). Estas no deben ser confundidas con mecanismos representativos de *commodities*. Estos últimos son considerados como dinero basado en mercancía "*commodity money*". Las monedas virtuales tienen denominación propia y no tienen correspondencia en el mundo físico. Estas no se pactan bajo el supuesto de que sean convertibles en dinero fiduciario, aun cuando en mercados secundarios permitan regularmente dicha conversión (Banco Central Europeo, 2012). La función principal de estas es como medio de pago y se determina por lo que se pueda comprar directamente con ellas. (Gas y Halaburda, 2015)

Las criptomonedas son un tipo de moneda virtual con características particulares que les permiten una aplicación más universal y extendida. Una de sus particularidades que las hace especiales es que funcionan sin intermediarios que validen las transacciones, y en sus versiones más populares son descentralizadas, lo que significa que se emiten y cambian de manos de forma descentralizada utilizando criptografía para mantener la fidelidad, además de tecnologías de registros o libros contables que son mantenidos y actualizados por miles de computadoras independientemente para verificar que no existan usos duplicados (Brito y Castillo, 2013; Halaburda Y Sarvory, 2016). Dadas estas especiales características, las criptomonedas aspiran a tener las mismas funciones que el dinero corriente. Son lo que muchos piensan el "próximo paso lógico revolucionario en la historia del dinero".

La historia y los problemas de las monedas virtuales han sido objeto de estudio de muchos académicos, y es que las criptomonedas resuelven en gran parte las trabas de la dependencia de la tasa de intercambio en la demanda, ya que el precio de esta va a fluctuar principalmente por la demanda que presente. Por otra parte, las criptomonedas solucionan de manera definitiva el problema de la centralización con la introducción de mecanismos de registros descentralizados que permiten a las partes transar en forma directa sin preocuparse por los inconvenientes asociados a la existencia de intermediarios.

Para lograr una mejor comprensión del funcionamiento de esta nueva forma de dinero, se exponen algunas nociones de su operatoria que no pretende ser muy profunda desde el punto de vista computacional. Se toma como punto de partida el *White Paper*, que presenta las bases conceptuales del Bitcoin, la más popular y extendida de las criptomonedas.

Para Satoshi Nakamoto, Bitcoin es: "Un sistema efectivo electrónico (...) basado en prueba criptográfica (...) que permite a las partes transar directamente entre sí sin necesidad de un tercero, que es reemplazado por una red de par a par (peer-to-peer) descentralizada, que guarda registro cronológico de las transacciones y evita el problema del doble pago. (Nakamoto, 2009)

A esta definición algunos autores agregan características como que Bitcoin es un software de código abierto, que permite un cuasi anonimato y que tiene costos de transacciones menores a otros sistemas de pago. (Brito y Castillo, 2013, Grinberg, 2012)

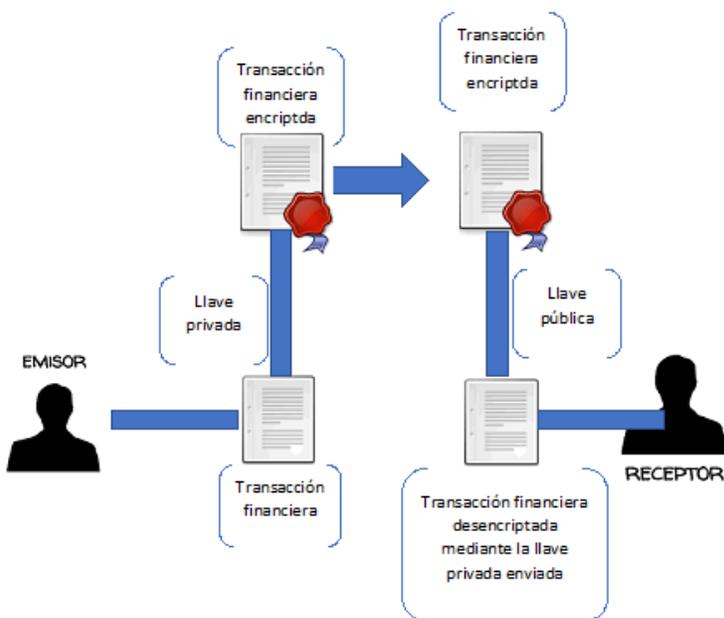
La operatoria de las criptomonedas para una mejor comprensión y siguiendo a Bonneau y sus coautores, es conveniente dividir el análisis en el de tres componentes del sistema:

1. Las transacciones encriptadas que mantienen el historial de cada moneda transada e impiden su falsificación.
2. El protocolo que valida y mantiene el registro cronológico de las transacciones y que evita el problema del doble pago o doble uso simultáneo de una misma moneda.
3. La red de comunicaciones peer-to-peer que guarda las copias de las transacciones y el registro anterior de forma descentralizada. (Bonneau, 2015)

La base para la creación de una criptomoneda se encuentra en su criptografía, y cómo esta aporta que una transacción se pueda realizar entre dos partes de forma anónima y sin necesidad de intermediarios. Un ejemplo sería que una persona A, envíe desde su billetera electrónica un archivo que contiene una llave privada encriptada con datos de una transacción a una dirección o llave pública conocida, contenida en la billetera electrónica de la computadora de una persona B, que recibe la transferencia.

La llave privada enviada por A es una cuerda de 34 caracteres (una serie alfanumérica que técnicamente se denomina hash). Esta se deriva de la dirección pública de la persona A, que también es un hash de 34 caracteres, y que crea constantemente combinaciones matemáticas encriptadas para generar la llave de la transacción efectuada. En el argot de la temática, la operación que A lleva a cabo para generar la llave que le envía a B se denomina "firmar" la moneda que se transfiere, de esta forma la persona B solo puede ver en su billetera la criptomoneda que A le envió porque recibió la llave privada que esta persona le envió, en otras palabras, la moneda con la firma de A en su billetera. De esta explicación es importante destacar que cada llave privada se deriva criptográficamente de la llave pública o dirección de quien la transfiere.

Ilustración 1: Criptografía asimétrica



Fuente: Elaboración propia a partir de (Bonneau, 2015)

Como plantea Roberts: "Uno puede considerar la llave pública como la ranura de alcancía en la que cualquiera puede depositar una criptomoneda, y la llave privada como la forma secreta de abrir la alcancía que solo conoce el dueño."

Esta mecánica se denomina sistema de transferencia bajo doble encriptación, y es distinta de que una persona debite divisa de una cuenta a otra, que es lo que habitualmente sucede con el dinero electrónico y es el esquema al que estamos acostumbrados y vemos en el día a día.

Contrario a lo que sucede con las transferencias mediante dinero electrónico, nadie puede evitar que se produzca estas transacciones llevadas a cabo por dos entidades o dos personas, aun cuando las direcciones públicas contenidas a sus respectivas billeteras son conocidas. Los pagos mediante la red de criptomonedas son irrechazables, y el envío irreversible, aunque el receptor podría hacer la transacción inversa, si ambas partes están de acuerdo y desean hacerlo. También existen "contratos inteligentes", si la operación se quiere hacer mediante ciertas condiciones.

El sistema de criptografía asimétrica (empleado como base del *blockchain*), garantiza la seguridad de una transacción mediante una norma sustantiva y una norma procesal. La norma sustantiva indica que sólo el primer uso de una moneda es válido y todos los demás deben ser descartados conforme lo verifique la mayoría de los miembros de la red de usuarios. Esto deja que el problema sea determinar cuál es realmente el primer uso, y aquí es donde entra en juego el papel de la norma procesal. Como nos encontramos en un escenario donde no existe un validador centralizado, y por tanto el tiempo absoluto no puede ser empleado como parámetro, se emplea un registro ordinal y encadenado, que nadie puede controlar, y que le va informando a la red el orden cronológico de las transacciones desde que estas se iniciaron. Este registro, en el caso del Bitcoin se conoce como "*Blockchain*" o "cadena de bloques", y su mecánica es esencial para entender por qué una red que tenga como base para las transacciones la criptografía puede funcionar sin intermediarios.

El tercer componente es la red de usuario a usuario (peer-to-peer), el cual garantiza el envío de llaves privadas, que se mantengan las llaves públicas, que se anuncien nuevas transacciones y proponen los nuevos bloques que se agregan a la cadena. En su mecanismo logra que mensajes de transferencias no sean alterados por un grupo con exceso de poder computacional, y permite que no existan interrupciones por entidades ajenas.

Las monedas derivan su utilidad de lo que se puede comprar con ellas, y su poder de compra se basa en la fe que tengan las personas que la reciben en poder volver a usarlas. El oro, una de las primeras monedas, dejó esa función hace más de un siglo, y no se usa como respaldo único de moneda hace más de 80 años. El oro dejó de ser unidad de cuenta y medio de cambio, que son dos de las funciones básicas del dinero, porque fue reemplazado por "mejores" y más "eficientes" monedas, y en los tiempos que corren, podemos categorizar a las criptomonedas como esas monedas eficientes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para que un país haga uso de estos instrumentos tiene dos vías, o crea una criptomoneda, o decide usar las ya existentes en transferencias. En el caso de la primera vía, hay que aclarar que

todo creador de una criptomoneda se enfrenta a una cuestión al momento de fundarla: este puede retener el control de la oferta monetaria, o puede abandonar el control de la misma. En el caso de Cuba, como se propone usar estas herramientas como medida de pago y cobro, hay que tener en cuenta la oferta monetaria que tendría dicha criptomoneda, sin embargo, el objetivo del trabajo empírico no es crear una criptomoneda, sino evidenciar como resulta más eficiente la ejecución de una operación financiera a través de este método, el cual permite evadir las sanciones impuestas por el bloqueo y abre camino a una forma más ingeniosa de realizar cobros y pagos sin necesidad de un intermediario, lo cual es una ventaja a tener en cuenta.

Para ilustrar una transacción mediante criptomonedas se apoya en el siguiente ejemplo:

La comercializadora ITH S.A. de Cuba debe importar mercancía de una empresa B en otro país, donde el importe total de la operación equivale a 1 000 000.00 de dólares americanos. Manteniendo estos datos hipotéticos, por la vía convencional del dinero electrónico, a la hora de realizar el pago de esta operación, la empresa ITH a través de su banco gestiona la operación para enviar el dinero hacia la empresa B, sin embargo, por la ley Helms-Burton Cuba no tiene permitido realizar transacciones en dólares, por lo que si se pensaba pagar en esta moneda, Cuba se vería en la obligación de cambiar esos dólares por otra divisa libremente convertible, sea euro, franco suizo, etc., esto da lugar a un coste adicional por las variaciones del tipo de cambio, o por lo menos, a un riesgo que hay que tener en cuenta. Una vez obtenida la moneda para realizar el pago, se procede a realizar la transferencia, resaltando que el sistema de mensajería interbancario que utilizan la mayoría de los bancos del mundo para sus operaciones es el llamado SWIFT, y teniendo en cuenta que Estados Unidos es la primera potencia económica del mundo y su influencia en el SWIFT, a Cuba le resulta muy difícil realizar operaciones mediante este sistema, y muchas veces se recurren a terceros para sortear estas trabas, lo cual repercute en los costes por comisión y en los intereses a pagar, lo que conlleva a que se encarezca el monto de la operación, sumando la posible pérdida de los clientes o proveedores por las sanciones que aplica Estados Unidos a las empresas que realizan transacciones con Cuba.

En el caso del uso de las criptomonedas, la empresa ITH S.A. se ahorraría mucho trabajo, partiendo de que en la negociación previa con el proveedor se estableció de que el pago se iba a efectuar vía Bitcoin (este proceso se realiza en una app la cual se puede descargar o incluso se podría desarrollar una propia), el primer paso, suponiendo que la empresa ITH no posee Bitcoin, sería comprar en el mercado el equivalente de 1 000 000.00 dólares americanos en Bitcoin (la compra de esta criptomoneda se realiza de la misma forma que el pago que a continuación se expone), esto por supuesto obliga a estar analizando el precio internacional del bitcoin y realizar una gestión del riesgo cambiario, aspecto que no se va a abordar en esta investigación.

Como se expuso en páginas anteriores, para realizar una transacción de criptomonedas se necesitan dos cosas: una dirección y una clave privada. En primer lugar, la dirección es lo que se conoce como la llave pública, estas son las claves que dan acceso a los bitcoins, y se muestran mediante una secuencia de letras y números generados por matemática avanzada y aleatoria. Así la llave pública sigue un patrón determinado que empieza por el carácter "1" en caso del Bitcoin. A su vez, la clave privada se genera a partir de una "semilla" única e irrepetible que la misma empresa establece o genera un software de forma automática. El hecho de que estas "semillas" sean únicas garantiza que no se puedan realizar ataques de fuerza bruta que puedan poner en peligro los fondos.

Siguiendo el ejemplo, cuando ITH le envía Bitcoins al proveedor (empresa B), utiliza su clave privada para firmar cada una de las entradas de la transacción y empleando las herramientas de la criptografía asimétrica de llave pública y privada, los nodos validan rápidamente la transacción y esta se cumple prácticamente al momento.

Utilizando estos métodos de pagos, la transferencia se realiza de forma más fácil, en un corto período de tiempo, sin intermediarios (directamente con el proveedor), no existen pagos por comisiones, ni se corre el riesgo de perder al cliente por sanciones impuestas, puesto que este está operando en una moneda que ningún país ni institución regula, y las operaciones se pueden llevar a cabo de forma anónima.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente se contextualiza el uso de esta tecnología en distintas fronteras, en primer lugar, Japón, que posee la comunidad más amplia en el uso de criptomonedas, seguidamente de Corea del Sur y Reino Unido, donde este último considera a las criptomonedas como activo personal, y según datos del Banco de Inglaterra, gracias a la incorporación de transacciones con criptomonedas el país logró un aumento de 20 millones de libras esterlinas en su producto interno bruto. En esta lista se encuentra también Dinamarca, Australia, Sudáfrica, Estonia, Rusia, China, entre otros países. En la actualidad estos instrumentos se han consolidado, hasta tal punto que prácticamente en todos los países se utilizan de una u otra forma. Incluso empresas importantes han adoptado esta idea, entre estas se encuentra: Microsoft, Reddit, Shopify, Tesla, Badoo, Uber, IBM, Orange, BBVA, Banco Santander, Bank of America, Goldman Sachs, Royal Bank of Scotlan, VISA, MasterCard, entre otras. Y de ser necesario se puede negociar directamente con el proveedor o cliente para pactar un pago mediante una criptomoneda, esto es una práctica que muchas entidades han ido adoptando a lo largo de los últimos tres años.

Las finanzas en Cuba, en su sentido más amplio, siempre se van a ver afectadas por el bloqueo impuesto por los Estados Unidos, y por más de 60 años muchas transacciones financieras se han visto obstaculizadas y en algunos casos imposibles de realizar, este reto de lograr evitar las trabas del bloqueo se ha convertido en algo imperativo, y el surgimiento de las criptomonedas como un nuevo medio de pago y su constante desarrollo, puede ser la solución o por lo menos un paso hacia una mejora de la economía cubana.

CONCLUSIONES

El éxito alcanzado por las criptomonedas ha sido un acontecimiento de inigualable repercusión a nivel mundial, estableciendo una tendencia en los últimos tiempos donde las expectativas del riesgo hacia los medios de pago convencionales se multiplican en consecuencia a las frustradas políticas económicas de corte neoliberal que trajo consigo las mayores crisis económicas. Las criptodivisas se están convirtiendo en una alternativa más barata para el financiamiento y el ahorro de vendedores y consumidores de todo el mundo, posibilitando el desarrollo de transferencias seguras y un nuevo modelo de registro contable denominado cadena de bloques. Partiendo de los beneficios que trae el uso de las criptomonedas, parece justo destacar que pueden constituir un importante instrumento para mejorar la economía del país, contribuyendo también a la evasión del bloqueo económico, comercial y financiero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonneau, J., Miller, A., Clark, J., Narayanan, A., Kroll, J., Felten, E. (2015). *SoK: Research perspectives and challenges for Bitcoin and cryptocurrencies*. En 2015 IEEE Symposium on Security and Privacy. (104-121).<http://doi.org/10.1109/SP.2015.14>
- Banco Central Europeo. (3 de 11 de 2020). Obtenido de Banco Central Europeo Web site: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.es.html>
- Castillo, A., & Brito, J. (2013). *Bitcoin: A Primer for Policymakers*. Florida: Mercatus Center at George Mason University.
- Halaburda, H. S. (2016). *Beyond Bitcoin The Economics of Digital Currencies*. New York: Journal of Economics & Management Strategy.
- Nakamoto, S. (2009). *Bitcoin: Un Sistema de Efectivo Electrónico Usuario-a-Usuario*.
- Reuben, G. (2015). *Bitcoin: An innovative alternative digital currency*. Hastings Science & Technology Law Journal.

DATOS DE LOS AUTORES

ALEJANDRO GARCÍA FIGAL

Graduado de honor de la Universidad de La Habana. Licenciado en Contabilidad y Finanzas (2019), Profesor de la Universidad de la Habana con experiencia en docencia, investigaciones y administración financiera. Coordinador de la asignatura de Macroeconomía y Microeconomía, coordinador del programa Blockchain para las finanzas interbancarias. Tiene formación investigativa en Chile. Ha impartido docencia, conducido investigaciones o desarrollado trabajos de consultoría en varias universidades y organizaciones de Cuba y Chile.

Fecha de recepción: 5 de diciembre de 2020

Fecha de aceptación: 30 de diciembre de 2020

Fecha de publicación: 30 de marzo de 2021