

## Recuperación de financiamientos al sector privado desde la institución bancaria cubana

### Recovery of financing to the private sector from the cuban banking institution

Neuris Barbón Legrá<sup>1</sup> ([nbarbon@nauta.cu](mailto:nbarbon@nauta.cu)) (<https://orcid.org/0000-0002-3935-0599>)

Angel Gámez Asencio<sup>2</sup> ([angel.gamez@nauta.cu](mailto:angel.gamez@nauta.cu)) (<https://orcid.org/0000-0001-8866-1169>)

Billi Alen Borges Lahera<sup>3</sup> ([billialenborgeslahera@gmail.com](mailto:billialenborgeslahera@gmail.com)) (<https://orcid.org/0000-0001-7526-536X>)

### Resumen

El artículo aborda un tema relacionado con el desarrollo de nuevos procedimientos para la recuperación de financiamientos al Trabajo por Cuenta Propia (TCP) en el sector privado desde las instituciones bancarias, para disminuir el saldo de la cartera morosa y aumentar los ingresos por los intereses de los financiamientos otorgados. En este contexto, se advierte una problemática asociada a los insuficientes procedimientos para disminuir la cartera de financiamientos vencidos en instituciones financieras bancarias. Por tal razón, este artículo se propone como objetivo establecer procedimientos para la disminución de la cartera de financiamientos vencidos. Para ello se utilizan métodos y técnicas de la investigación científica como: análisis-síntesis, inducción-deducción, revisión de documentos, encuesta y observación. Las propuestas generadas revisten importancia para el desarrollo de la creciente actividad crediticia de los bancos, en función de recuperar los fondos o bienes prestados en los plazos pactados.

**Palabras clave:** economía cubana, institución bancaria, recuperación de financiamientos, sector privado, cartera morosa.

### Abstract

This article addresses a topic related to the development of new procedures for recovering financing for self-employment (SME) in the private sector from banking institutions, in order to reduce the balance of non-performing loans and increase interest income from the financing granted. In this context, a problem is identified associated with insufficient procedures for reducing the non-performing loan portfolio in banking financial institutions. For this reason, this article aims to establish procedures for reducing the non-performing loan portfolio. To achieve this, we utilize scientific research methods and techniques such as analysis-synthesis, induction-deduction, document review, surveys, and observation. The proposals generated are important for the

<sup>1</sup> Licenciado en Economía. Profesor Asistente del CUM Baracoa de la Universidad de Guantánamo. Guantánamo. Cuba.

<sup>2</sup> Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Profesor Asistente del CUM Baracoa de la Universidad de Guantánamo. Guantánamo. Cuba.

<sup>3</sup> Licenciado en Ciencias de la Educación, Especialidad Economía. Profesor Asistente del CUM Baracoa de la Universidad de Guantánamo. Guantánamo. Cuba.

development of the banks' growing lending activity, aiming to recover the funds or assets lent within the agreed terms.

**Key word:** cuban economy, banking institution, financing recovery, private sector, non-performing loans.

## Introducción

Profundos cambios en el orden económico, político y social signan estos tiempos. Tanto el sistema empresarial como institucional en Cuba, experimentan numerosas variabilidades, transformaciones y procesos necesarios para el perfeccionamiento del modelo económico cubano.

En Cuba a lo largo de la primera década del siglo XX el modelo económico sufrió cambios debido a las serias limitaciones económicas para la satisfacción de múltiples necesidades, unidas a los impactos negativos de la dualidad monetaria y cambiaria, en donde hubo un incremento del desplazamiento de trabajadores a actividades de menor calificación, existiendo así una insuficiente oferta de bienes y servicios y una baja productividad en el sector estatal.

El proceso de actualización del Modelo Económico Cubano para el año 2010 adoptó un nuevo cambio en el reordenamiento de la fuerza laboral emitiendo en la Resolución No.386 del Ministerio de Finanzas y Precios, la implantación en el país como nueva forma de gestión laboral el trabajo por cuenta propia (TCP), en la propuesta de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados por el 6to. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), fue reafirmado en abril de 2011 y refrendados por la Asamblea Nacional del Poder Popular y en el 7mo. Congreso del PCC en abril de 2016. Se actualizaron tomando en cuenta los resultados del debate sobre la Conceptualización y las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.

Se detallan las nuevas relaciones de propiedad sobre los medios de producción a partir de estas nuevas transformaciones dentro del proceso de actualización. La declaración y diversificación de diferentes formas de propiedad responden al insuficiente desarrollo de las fuerzas productivas, al grado de socialización alcanzado por la propiedad social y a los objetivos de la construcción del socialismo en el país. Las normas estratégicas para el perfeccionamiento y consolidación del sistema financiero cubano están evidenciadas en la Política Económica y Social del Partido y el Gobierno (PCC, 2011).

Diferentes autores cubanos han realizado disímiles investigaciones en los últimos cinco años donde se evidencian de forma tangible las fortalezas en la gestión del sistema financiero cubano, al igual que las principales dificultades. Podemos citar por ejemplo a Marrero (2017), Borrás (2017), Guillén (2017), López (2017), Ramos (2017).

La existencia de formas de propiedad o de gestión no estatales tiene como objetivos contribuir a la eficiencia integral de la economía, posibilitar que el Estado se concentre en las tareas que le son propias, generar empleos, impulsar las fuerzas productivas,

incrementar los ingresos al Presupuesto del Estado y contribuir al bienestar en función de los objetivos del desarrollo socialista.

Con el perfeccionamiento del modelo económico cubano y la concepción de los Lineamientos de la política económica y social llevado a cabo en los VI, VII y VIII congresos del PCC estableciendo las bases de la política monetaria, se avala la necesidad de una nueva estructuración de la Banca para el fortalecimiento de las relaciones entre las instituciones bancarias en el país, así como la apertura de créditos a las nuevas formas de gestión no estatales para su adecuado funcionamiento.

Tras la aprobación en el país de un cambio de política dirigida a las actividades de trabajo por cuenta propia y la necesidad de la Banca, jugando un papel fundamental como fuente de financiamiento para estas nuevas formas de propiedad, desarrollándose nuevas medidas aprobadas para la implementación de la política bancaria dirigida a financiar las actividades del TCP y otras Formas de Gestión no Estatal, se estableció el Decreto-Ley 289 de los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios con fecha 21 de noviembre del 2011 estableciendo y diversificando la oferta de crédito por las instituciones financieras a las personas naturales.

Dada la significación que tiene la recuperación de los financiamientos debido a la creciente actividad crediticia de los diferentes Bancos, resulta de vital transcendencia que los fondos o bienes prestados retornen en los plazos pactados, por lo que se advierte una problemática asociada a los insuficientes procedimientos para disminuir la cartera de financiamientos vencidos en instituciones financieras bancarias. Por tal razón, se propone como objetivo establecer procedimientos para la disminución de la cartera de financiamientos vencidos.

## Desarrollo

### *Generalidades sobre su implementación en instituciones financieras*

En dependencia de las necesidades para el perfeccionamiento de su negocio. Los TCP reciben ayuda financiera bancaria sobre la base de dos objetos crediticios específicos: Financiamientos para Capital de Trabajo y Financiamientos para Inversiones.

Los financiamientos para capital de trabajo incluyen necesidades de recursos a corto plazo para la adquisición de materias primas, materiales, salarios y servicios.

Según lo establecido en el Manual 285 del 2017 de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro, los Financiamientos para Inversiones cubren los requerimientos de financiamiento a mediano y largo plazo derivados de sus necesidades para la ampliación y/o modernización de capacidades instaladas.

Para Capital de Trabajo se financia un mínimo de:

1 000.00 hasta 18 meses.

Para Inversiones se financia un mínimo de:

1 000.00 hasta 5 años.

La Sucursal a través de la Dirección Provincial debe consultar a la Oficina Central para el caso de los TCP menores de 18 años que deseen solicitar un crédito, enviando toda la información al respecto. Son sujetos del crédito todo residente permanente en Cuba que disponga de autorización para ejercer trabajos por cuenta propia y otras formas de Gestión no Estatal.

Como parte de la estrategia comercial se debe exigir la apertura de la cuenta corriente a todo TCP financiado que no la tenga, según establece el Decreto Ley 355 del 2018.

El Especialista Comercial debe iniciar la comunicación con el cliente cuando el interesado acude a la Sucursal Bancaria para iniciar los trámites, teniendo en cuenta que se diferencian si: es un TCP que se inicia, y obtienen su licencia y no superen los dos años de experiencia, en otro caso es un TCP con experiencia en el negocio de dos años en adelante.

Para solicitar financiamientos, se debe orientar al cliente que deben tener cumplidos 2 requisitos previos: Poseer la autorización para ejercer el Trabajo por Cuenta Propia u otra forma de Gestión no Estatal, y no tener deudas atrasadas de cualquier tipo con el sistema bancario. Se aclara que en presencia de atrasos, el banco debe ser capaz de identificar una situación puntual que se le pueda presentar a un cliente, que puede ser resuelta, de otras, donde se manifiesta la indisciplina. Confirma con el cliente el cumplimiento de los mismos y de ser necesario lo asesora al respecto.

Desde el momento en que la persona autorizada a ejercer el Trabajo por Cuenta Propia u otra Forma de Gestión no Estatal, comienza sus relaciones con el Banco, la evaluación de los financiamientos debe concebirse como un proceso de acumulación de información inicial.

Para fijar de antemano los aspectos básicos que se debaten en la entrevista con el cliente, el análisis de la solicitud es un aspecto esencial, por lo que deben examinarse cada uno de los puntos y seleccionar aquellos que muestren incongruencias, dudas y posibles insuficiencias. Se debe tener en cuenta para la evaluación de la capacidad de pago el promedio mensual de los ingresos y gastos reales del Modelo Resumen de Ingresos y Gastos de los últimos seis meses, más el incremento que se proyecta obtener, en aquellos casos donde el efecto del financiamiento incide en el aumento de éstos siempre y cuando se pueda justificar con datos específicos y creíbles.

Cuando se reciba la solicitud una vez que el solicitante presente en la Sucursal el respectivo modelo, de conjunto con la documentación legal mencionada anteriormente, quedan creadas las condiciones para realizar la entrevista y se realiza una visita al negocio, antes o después de la entrevista. Es importante obtener en ella la mayor cantidad de elementos posibles y que el solicitante quede consciente de que el Banco tiene el derecho de verificar mediante visita al negocio, los aspectos declarados sobre

éste y el destino de los recursos financiados, actuando en consecuencia, recomendando que esta se realice en el mismo.

El Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro dispone que en el informe al Comité de Crédito que se presente debe contener todos los elementos necesarios para poder evaluar de manera positiva o negativa el caso, ya sea con aspectos que lo afecten directamente o indirectamente en su solicitud, los elementos obtenidos, durante la revisión de los documentos y la entrevista. Las solicitudes de crédito se responden en el período de tiempo mínimo posible y en ningún caso el tiempo de respuesta excederá de:

- 7días hábiles, a partir del momento en que el solicitante entregue toda la documentación solicitada por el Banco, cuando la aprobación sea facultad del Comité de Créditos de la Sucursal.
- 13 días hábiles, cuando la aprobación sea facultad del Comité de Créditos de la Dirección Provincial.
- 20 días hábiles, cuando la aprobación sea facultad del Comité de Créditos de la Oficina Central.

Los créditos se otorgan mediante depósitos directamente en la cuenta corriente o directamente en la cuenta de financiamiento, utilizando los instrumentos de pago vigentes, desde la propia cuenta de financiamiento, en el lugar donde haya sido aprobado el mismo (BPA, 2017).

Las instituciones bancarias utilizan los siguientes procedimientos para la gestión de cobro de no ser posible por vía del cliente:

- Aplicación de Garantías: Ejecutar las garantías que fueron ofrecidas por el deudor para obtener el financiamiento, estas pueden ser fiadores solidarios, prendas, alhajas, vehículo motor, ganado mayor, viviendas de veraneo, etc.
- Reestructuración: El Banco reestructura un financiamiento cuando se modifican los plazos y condiciones, principalmente por un deterioro de la situación financiera del deudor, para permitir una reducción en el tipo de interés, o una capitalización de los intereses devengados.
- Renegociación: El Banco renegocia un financiamiento cuando hay un corrimiento en los plazos de amortización, manteniendo la misma tasa de interés, a conveniencia de las partes, sin aplicar la capitalización de los intereses.
- Pase a Moratoria: Es cuando se ha determinado que el deudor ya no ejerce el negocio y por tanto no percibe los ingresos planificados, por lo que se cobra solo el principal, puede ser por un tiempo determinado o hasta que liquide el principal prestado. Este procedimiento afecta los ingresos de la institución.
- Convenio de Pago: Es un acuerdo que se efectúa entre el banco y el deudor con nuevos plazos y cantidades a pagar que no coinciden con la mensualidad pactada inicialmente, sino con las actuales condiciones del negocio. Esto afecta tanto al cliente como al

banco pues al no pagarse la cantidad según cronograma de amortización se van acumulando intereses.

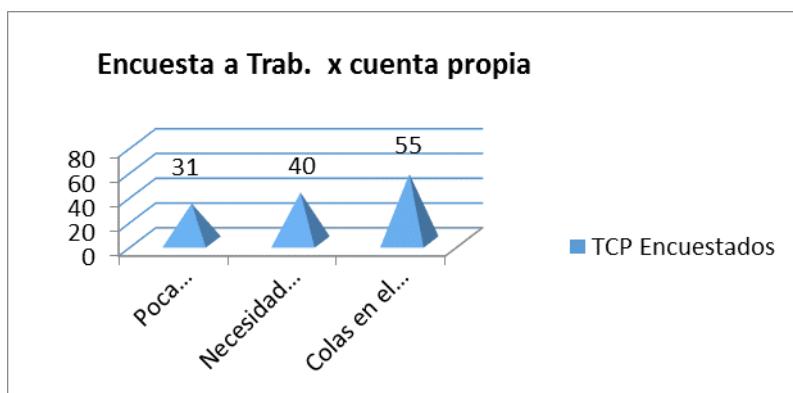
- Demanda Judicial: De haberse agotado todas las opciones para hacer efectiva la recuperación de los fondos prestados, se realiza una demanda judicial ante el órgano competente, presentando un expediente con todas las gestiones y análisis tramitados con el deudor, a fin de cobrar la deuda. (BPA, 2017, p. 38)

*Fisuras en el proceso de recuperación de financiamientos al sector privado desde la institución bancaria*

La problemática que presenta la recuperación de financiamiento vencido a TCP se muestra a partir de los resultados de la encuesta aplicada como parte del estudio científico realizado, para lo cual fueron seleccionados al azar 126 Trabajadores por Cuenta Propia con financiamientos vigentes, a continuación el gráfico evidencia tales resultados:

**Figura No. 1**

*Principales elementos obtenidos como resultado de la encuesta aplicada a Trabajadores por Cuenta Propia con financiamientos en una de las Instituciones Financieras de Baracoa*



Fuente: Elaboración de los autores.

Como resultado de la encuesta realizada por los autores de la investigación, se comprobó que en 31 encuestas que representa el 25.62% coincidieron en la poca flexibilización que tiene el banco para las diferentes situaciones que se dan en los negocios por causas identificadas como enfermedad, disminución de las ventas o la producción según sea el caso, otras situaciones económicas desde el punto de vista externo, otro elemento fue la necesidad del gestor de crédito como forma de que haya un servicio o atención más personalizado por parte de la institución bancaria, así lo plasmaron en 40 encuestas, esto representó el 32%; como tercer aspecto en 55 encuestas que representa el 44.31% consideró que uno de los principales obstáculos para el pago de las mensualidades en el tiempo pactado son las colas que hay que realizar en el banco.

## Propuesta de recuperación de financiamientos al sector privado desde la institución bancaria

La recuperación puede ser una de las operaciones más complejas en una institución financiera, pues conlleva una serie de acciones, estrategias o planes que deben ser combinados con una gran capacidad de negociación y mucha perspicacia para lograr que los clientes morosos cumplan con su obligación de pago. De esta manera, es posible evitar que las mensualidades por cobrar se vayan convirtiendo poco a poco en incobrables y generar grandes pérdidas. La recuperación es un proceso donde se deben planificar y crear estrategias de cobro con lineaciones específicas para diferentes casos con el fin de incentivar al cliente a saldar sus deudas.

### Etapas de la gestión de recuperación

Normalmente, la gestión de recuperación se puede dividir en tres etapas (BPA, 2017, p.43):

1. Preventiva
2. Administrativa
3. Judicial

La recuperación es de suma importancia para cualquier institución bancaria, ya que si no se realiza de manera eficaz puede traer grandes problemas que van desde la imposibilidad de crecimiento, hasta la quiebra.

Por ello, se hace necesaria la aplicación de un instrumento encaminado a aumentar los niveles de recuperación y a su vez disminuir el índice de morosidad.

De ahí que se proponen los siguientes procedimientos de carácter flexible e integrales para la recuperación:

#### 1) Segmentación de la cartera

Cada cliente es diferente y por lo tanto no funcionará la misma premisa para todos. En virtud de esto, se deben dividir o segmentar de acuerdo a la información que se tenga a disposición, sobre cada uno de ellos, como:

- Tipo de crédito.
- Razón por la cual fue otorgado.
- Historial de pago.
- Situación actual del cliente.
- Capacidad de pago.
- Causa del atraso.
- Otros factores.

Todos estos datos se obtienen a medida que se establece contacto con el cliente. Gracias a toda esta información se tendrá un panorama más amplio que permitirá determinar cómo actuar con cada persona y ofrecerle diferentes alternativas.

2) Aplazamiento de las mensualidades.

Esto consistiría en aplazar de un mes a otro el pago del principal luego de que el cliente se haya presentado en el banco, para informar de una situación imprevista (enfermedad, viaje, problema coyuntural con el negocio, entre otros) que le impida realizar el pago del mes o de un período determinado siempre y cuando no supere los tres meses, este aplazamiento no incluiría los intereses.

Esta es una vía importante para que el cliente sienta el acompañamiento de la institución, dar flexibilidades de pago es una gran opción a la hora de recuperar los créditos. Se propone elaborar un contrato para esta actividad.

3) Desarrollar un Software que ayude a dinamizar el proceso de recuperación.

Las instituciones financieras bancarias poseen capital humano con un alto nivel académico, aprovechando estas capacidades intelectuales se podría desarrollar un Software que permitiría realizar un seguimiento a las deudas mediante la configuración de mensajes automáticos, que se envíen a los clientes para realizarles recordatorios sobre el vencimiento del crédito, la mensualidad a pagar, el mes que pagará, etc. Además posibilitaría tener una información gerencial más acertada que permita la toma de mejores decisiones en las instituciones.

4) Utilizar como vía efectiva para la recuperación a los Cobradores - Pagadores contratados en las instituciones bancarias.

Los cobradores-pagadores contratados son aquellos trabajadores que pertenecen al Área de Recuperación de los Bancos y son atendidos por ella, su trabajo es ir al domicilio de los clientes (personas naturales) a cobrarles sus deudas, dígase, los créditos sociales, créditos para materiales de la construcción, los créditos de viviendas, entre otros, pero que no se aprovechan en función de los financiamientos a las Nuevas Formas de Gestión no Estatal, esta podría ser una excelente decisión e iniciativa para la mejora de la recuperación en las instituciones.

La implementación de esta acción no generaría costos adicionales a los bancos, puesto que el pago sería un acuerdo verbal que se establecería entre el Cobrador - Pagador y el cliente. Todo esto quedaría incluido en una cláusula dentro del contrato que previamente tienen firmado con el Banco, donde se definirían los términos y condiciones de esta nueva actividad.

5) Solicitar a la Sucursal Virtual descontar las mensualidades o cantidades pactadas de los saldos de los diferentes productos de tarjetas magnéticas.

Un producto muy utilizado en los últimos tiempos por los clientes es la Tarjeta Magnética, actualmente en el banco existe la limitante, que no se le puede descontar de

las tarjetas magnéticas, los saldos que corresponden a mensualidades vencidas de deudores y fiadores de financiamientos otorgados a TCP.

6) Establecer un Convenio de Cooperación con la Policía Nacional Revolucionaria (PNR).

Se solicita realizar este Convenio de Cooperación, puesto que muchos de los deudores y fiadores de estos financiamientos cambian de dirección dentro y fuera de su localidad de residencia, no presentándose en la institución bancaria para informar del cambio de su dirección, esto por supuesto trae consigo que esta deuda corre todo el riesgo de caer en vencimiento, ya que no tiene el banco modo alguno para el cobro al deudor, ni a fiadores del financiamiento, se dice fiadores también, porque esto ocurre en ambos casos. Esta acción propuesta se realizaría a través de la oficina del Carné de Identidad.

De esta forma se podría disminuir la cartera de financiamientos vencidos en la sucursal.

7) Establecer Convenio de Cooperación con Emigración y Extranjería.

Se solicita realizar este Convenio de Cooperación, ya que no posee este organismo un freno para aquellas personas que tienen deudas con el Banco y abandonan el país con mucha facilidad, dejando financiamientos con cuantías significativas que perjudican a las sucursales. Este convenio tendría como objetivo que los deudores primero deben de negociar con la Institución bancaria el futuro procedimiento del pago de su deuda, para poder continuar entonces su proceso de salida del país. Este es un elemento que perjudica el proceso de recuperación en esta actualidad.

## Conclusiones

Con la siguiente investigación se evidenció que a pesar de las políticas trazadas por las instituciones financieras para la gestión de recuperación, los procedimientos son insuficientes, así como no aportan mecanismos de engranaje con otras instituciones especializadas. No existe una adecuada estrategia para la atención diferenciada a los TCP con financiamientos.

La ejecución de los procedimientos propuestos en esta investigación permitió incrementar los porcentajes de recuperación de la cartera vencida y por tanto disminuir el índice de morosidad, segmentar la cartera y establecer un encadenamiento con otras entidades, lo cerrando las brechas existentes en este proceso de recuperación.

## Referencias bibliográficas

- Banco Popular de Ahorro (BPA, 2017). *Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro MIP 285, capítulo 234, Subgrupo 30 Créditos para TCP*. Dirección de análisis y procedimientos. Autor.
- Borrás, F. (2017). La función social de los bancos cubanos. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 1(1), 30-38. <https://apye.esceq.cu/index.php/apye/article/view/4>

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, inédita. Universidad de La Habana, La Habana].

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, inédita. Universidad de La Habana].

Marrero, A. (2017). *Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba.* [Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía, inédita. Universidad de La Habana, La Habana. Habana, La Habana].

Partido Comunista de Cuba (PCC, 2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.* Política.

Ramos, E. (2017). *Las relaciones crediticias entre la empresa estatal y la banca comercial en Cuba. Estudio de casos.* [Tesis de maestría en Finanzas, inédita. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana, La Habana].

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores: Los autores participaron en la búsqueda y análisis de la información para el artículo, así como en su diseño y redacción.