

## DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES CREDITICIAS DEL BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO CON EMPRESAS ESTATALES NO AGROPECUARIAS

### DIAGNOSTIC OF THE CREDIT RELATIONS BETWEEN THE CREDIT AND COMMERCIAL BANK WITH NON-AGRICULTURAL STATE ENTERPRISES

**Elaine Scull Lamar**

Banco de Crédito y Comercio, Cuba  
elascull@gmail.com

**Francisco Borrás Atiénzar**

Universidad de La Habana, Cuba  
fborras@ceec.uh.cu

---

#### Resumen

El presente trabajo investigativo realiza un análisis diagnóstico con la utilización de técnicas como encuestas, entrevistas, casos de estudio, análisis de información contable de BANDEC y análisis de documentos, que permiten un levantamiento de las brechas en las relaciones de BANDEC con las empresas estatales.

**Palabras clave:** banca, empresa, relaciones crediticias, estrategia, prospectiva, innovación financiera, gestión bancaria.

#### Abstract

The objective of this research paper is the diagnostic analysis with the use of techniques such as surveys, interviews, case studies, analysis of accounting data from BANDEC, and other documents to determine the existing gaps in the relations between BANDEC and the state enterprises.

**Key words:** Banks, Company, Credit relationships, Strategies, Prospective, financial innovation, Bank management

## Introducción

La banca comercial ha marcado una creciente influencia en el proceso de crecimiento y desarrollo económico de los países, y en especial del sector empresarial. Unido a ello, las exigencias del entorno nacional e internacional y el cambio constante al que nos enfrentamos en la actualidad hacen que las entidades se vean obligadas a estar más preparadas para desarrollar su actividad de manera eficiente y eficaz. Se requiere de una visión a mediano y largo plazo que permita prever problemas y actuar antes de que estos se agraven.

El negocio bancario no queda exento de estas premisas. En tal sentido, se hace conveniente desarrollar estrategias destinados a una transformación de la banca de productos hacia la banca de relaciones ante lo que una herramienta como la prospectiva estratégica, se convierte en un aliado de gran valor para la toma de decisiones en el ámbito empresarial.

En Cuba, la banca comercial se torna indispensable dado el proceso de actualización del modelo económico cubano que se lleva a cabo, garantizando la potenciación de las relaciones crediticias entre el banco y la empresa estatal socialista y el financiamiento a inversiones en sectores estratégicos que activen la economía nacional, guiado por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (León, Pons, 2014; Morales, 2015; Echeverría, 2016; Imperatori, 2016; Moreira, 2016) .

BANDEC forma parte de la banca comercial del sistema financiero y bancario cubano. Cuenta con una amplia red de sucursales y oficinas de negocios en todo el país y experiencia en el sector empresarial. Su cartera de préstamos se ha comportado de manera creciente desde su surgimiento alcanzando en el 2018 los 2.6 miles de millones de pesos. Es el banco que financia principalmente las inversiones agropecuarias del país. Sin embargo, estudios previos revisados constatan la existencia de brechas en las relaciones crediticias banca-empresa, por lo que BANDEC aún tienen potencialidades que desarrollar; lo cual motivó la presente investigación. A partir de lo que la investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico de las relaciones crediticias entre el Banco de Crédito y Comercio y empresas estatales no agropecuarias apoyadas en técnicas de prospectiva estratégica. Para ello se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo de la situación actual de estas relaciones crediticias.

### 1. Metodología de la investigación

Dada la significación de las relaciones crediticias banca - empresa en la economía del país y los objetivos planteados en el presente trabajo, se precisa determinar las principales limitaciones que presentan hoy las relaciones crediticias de BANDEC con empresas estatales no agropecuarias. Para ello se realiza un diagnóstico mediante análisis cualitativo cuantitativo.

En el análisis cualitativo se utilizaron las técnicas de encuesta, entrevistas y análisis de casos de estudio de solicitudes de financiamiento. La encuesta se aplica a 212 empresas clientes de BANDEC teniendo en cuenta el nivel de confianza a un 99% y un error de 0.06. Las entrevistas diseñadas se realizan a 7 directivos

de la Oficina central de BANDEC y 1 de la Sucursal 9181, así como a 8 clientes de BANDEC (radicados en La Habana) con el objetivo de determinar deficiencias en las relaciones banca empresa; nutriéndose de la visión de ambos actores. Se realiza además análisis cuantitativo a partir de los Estados financieros de BANDEC.

Se utiliza el método de triangulación de fuentes dadas las restricciones para la recogida de la información, la dispersión territorial de las fuentes de información, y la subjetividad de algunos métodos. Los resultados son resumidos mediante diagrama Causa-Efecto.

## 2. Resultados y discusión

A partir de la metodología anterior se alcanzan como resultados principales de la encuesta:

- El 24.4% de los encuestados aseguran que la cartera de productos y servicios bancarios satisfacen mucho sus necesidades actuales y el 61.8 que lo satisface suficiente.
- El 48.1% considera suficiente la atención personalizada que recibe del banco y el 42.3% lo considera alta.
- El 41.6 manifiesta que estas vías son poco efectivas o solo en parte efectivas, lo que sugiere la necesidad fortalecer la actual política de comunicación.
- El 60.2% considera que el crédito bancario es una fuente de financiamiento más cara que otras en gran o suficiente medida.
- El 30.7% considera que los especialistas y directivos de la empresa están preparados solo en parte en temas financieros y bancarios.
- El 52.9% de los encuestados considera suficiente la estrategia de seguimiento que el banco aplica a su empresa.
- El 50% de los encuestados consideran que el financiamiento del banco genera suficiente impacto social.
- El porcentaje que representan los financiamientos bancarios y las cuentas por pagar a proveedores dentro de los pasivos de las empresas encuestadas corresponden a un promedio de 32.4% y 36.5% respectivamente.

Los canales de distribución informatizados presentan una baja proporción con respecto a los tradicionales, aunque que resultan inmediatos y cómodos al cliente, aún las estrategias del banco son ineficientes para lograr ampliar su uso e incrementar los beneficios tanto para el sistema empresarial como para la banca. En ello influye también el limitado alcance que tienen las empresas a requerimientos técnicos y conectividad a Internet para asumir estas tecnologías.

Las entrevistas a directivos del banco y empresarios permiten identificar las siguientes limitaciones en las relaciones crediticias, estos complementan los resultados de la encuesta. Se muestran a continuación:

- Los productos que más utilizan los clientes son las cuentas corrientes, los créditos para capital de trabajo y para inversiones. Por otro lado, el factoraje y descuento de letras son servicios con menos utilización entre otras razones porque las empresas no los conocen y falta iniciativa de los especialistas bancarios para proponérselos a los clientes.
- Los criterios definidos para segmentar los tipos de clientes no son del todo efectivos debido a que las tasas de interés están reguladas por BCC cuentan con un rango para moverse en la aplicación de la tasa de interés muy estrecho.
- Centralización de decisiones por el BCC en aspectos como la diferenciación de productos entre los diferentes bancos, flexibilizar más las tasas de interés, la aprobación y distribución del presupuesto, y aprobación de sistemas de remuneración que estimule a los trabajadores bancarios.
- No se realizan estudios de mercado, solo pocos estudios de satisfacción de los clientes que carecen de socialización de los resultados a los directivos para apoyar la toma de decisiones.
- En la comunicación banca cliente se consideran entre los medios más efectivos los medios de difusión masiva locales o sea la radio y los canales locales en las provincias y el Virtual BANDEC, pero se reconoce que de forma general debe trabajarse para lograr mayor efectividad.
- Inefectiva aplicación de la capacitación recibida por especialistas bancarios que asesoran clientes en temas bancarios y financieros.
- Limitaciones en la efectividad de las garantías. Actualmente las garantías son poco efectivas ya que bienes y propiedades del Estado Cubano son inembargables, utilizándose mayormente garantías que dependen de ingresos futuros de los clientes.
- Limitado seguimiento y verificaciones in situ de los financiamientos otorgados, a partir de insuficiente personal en el área comercial, incremento de la carga de trabajo y escasos recursos materiales.
- Exceso de documentación en la solicitud.
- Necesidad de disminuir tiempo de respuesta de aprobación del financiamiento.
- Infraestructura tecnológica obsoleta y conectividad mala o nula de la mayoría de las empresas.
- Necesidad de que se ofrezca servicios con condiciones más acordes a las características propias de la producción y de las finanzas de las empresas según criterio de empresarios.
- Los canales de distribución más utilizados son Virtual BANDEC, la Banca telefónica. Los canales más rezagados lo constituyen la banca móvil pues empresarios alegan que no tienen total conocimiento de su manejo.
- Escasa cultura financiera de las empresas estatales.
- Percepción de altas tasa de interés por los empresarios.

El estudio de casos de expedientes de créditos tanto recuperados satisfactoriamente como renegociados, permite identificar las siguientes debilidades en el análisis de crédito realizado por el BANDEC:

- Necesidad de profundizar el análisis en las solicitudes en CUC, dado que los indicadores financieros de las empresas se calculan en moneda CUP lo que daría conocimiento general de la situación de la empresa; sin embargo, su situación con el CUC (moneda en la que se debe devolver el crédito) podría estar deteriorada.
- Débil revisión de principales indicadores de proyectos a financiar que contraste la información entregada por la institución que realiza estudio de factibilidad o que aprueba la inversión al Plan anual.
- Interpretación homogénea de los indicadores financieros a empresa de diferentes sectores con diferentes características de producción o servicios y por tanto de sus balances.
- Las empresas de diferentes sectores según las características de la actividad productiva presentan diferentes niveles de endeudamiento bancario, diferente situación económica financiera y a partir de ello su disciplina crediticia también responde a estas diferencias.

Por otro lado, el análisis cuantitativo realizado a partir de los estados financieros de BANDEC asociado a las relaciones crediticias indica:

La deuda vigente de los financiamientos de personas jurídicas (agropecuarias y no agropecuarias) representa el 87.6% de la cartera total, correspondiendo solamente a personas jurídicas no agropecuarias un 12.4%.

Los activos totales del banco también son crecientes, dentro de cual se destaca como principal activo productivo del BANDEC, la cartera de préstamos total vigente (94%), mientras que la cartera de préstamo de las empresas no agropecuarias representa solo un 23% de los activos del banco.

De la cartera vigente a empresas estatales corresponde a AZCUBA y MINAG un 77% por lo que se encuentra concentrada en un sector de naturaleza riesgosa dada las características de la agricultura en Cuba.

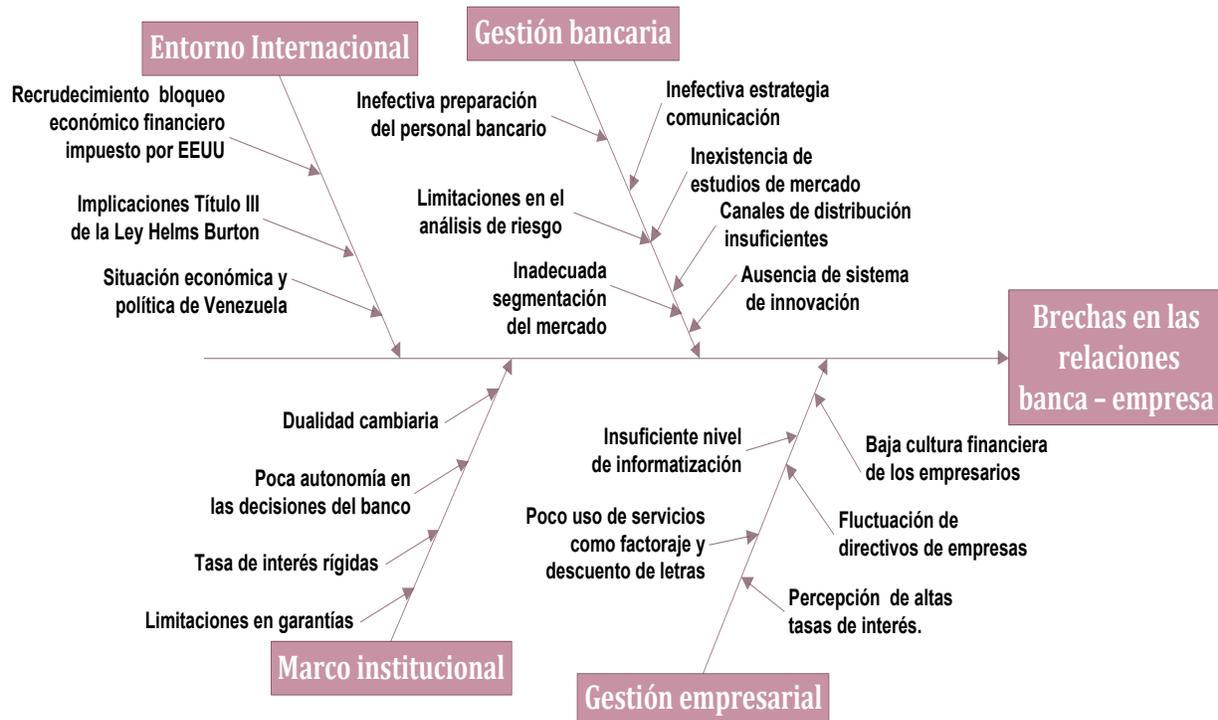
Dentro de la cartera de empresas estatales no agropecuarias se mantienen con mayores saldos de deuda vigente los Órganos Locales del Poder Popular (OLPP) y Ministerio de la Alimentación (MINAL) y organismos que responden a sectores estratégicos en el país.

Territorialmente se destaca el crecimiento con respecto al periodo anterior de la deuda de empresas no agropecuarias la Sucursal 9181 adscrita a la Oficina Central, se destaca que sus clientes son empresas nacionales que administran el financiamiento de todas sus UEB territoriales.

Sin embargo; principalmente Santiago de Cuba y también Granma y Guantánamo presentaron una disminución debido a que las empresas fueran asistidas por el Presupuesto de Estado dada la incidencia de eventos climatológicos, ejecución de reparaciones e inversiones por sus cuentas corrientes, traslado de algunos clientes a BPA e insuficiente gestión comercial.

En resumen, los datos muestran un comportamiento creciente de la cartera de préstamo, pero una notable necesidad de afrontar como reto la diversificación de esta cartera hacia diferentes organismos del propio sector no agropecuario, diseñar estrategias que fidelicen clientes y fortalezcan las relaciones banca – empresa. Los principales resultados del diagnóstico se resumen mediante el diagrama causa efecto que se muestra en la Figura 1.

Figura 1 Diagrama Causa - Efecto



Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

- Los bancos comerciales desempeñan un importante rol en el desarrollo económico del sector empresarial y de los países, rol que se fortalece en el caso de Cuba dado su actual contexto de actualización del modelo económico.
- Como principales limitaciones en las relaciones crediticias entre BANDEC y las empresas estatales no agropecuarias se encuentran débil enfoque al mercado, ausencia de sistema de innovación financiera, inefectiva preparación del personal bancario, centralización en la toma de decisiones por BCC y los OS-DEs, pobre nivel de informatización de las empresas, baja cultura financiera de los empresarios.

- Los balances de BANDEC muestran un comportamiento creciente de la cartera de préstamo, pero una notable necesidad de diversificación de esta cartera hacia diferentes organismos del sector no agropecuario.
- A partir del diagnóstico se identifican diecisiete factores claves que limitan las relaciones crediticias banca-empresas no agropecuarias clasificadas en siete internas y diez externas.

## Referencias bibliográficas

- Echeverría, Y. P. (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.
- Imperatori, A. 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 Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.
- Leon, J., Pons (2014): Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico. en Colectivo de autores, Economía cubana: transformaciones y Desafíos, Ciencias Sociales, La Habana, pp. 56-87.
- Morales, M. I. (2015). Urge elevar la calidad de los servicios bancarios, Revista BCC, Vol. 18, No. 1, pp. 20-26.
- Moreira, M. C. (2016). Diagnóstico de las relaciones banca-empresa en Cuba: un análisis desde la perspectiva del Grupo Empresarial Frutícola y del Banco Popular de Ahorro, tesis de diploma, Universidad de La Habana.