



ALIANZA ESTRATÉGICA BANCO POPULAR DE AHORRO - GRUPO EMPRESARIAL DE LOGÍSTICA DEL MINISTERIO DE LA AGRICULTURA: EXPERIENCIA CAMAGÜEY

Ms. C Libertad Ortiz Salcedo¹.

Banco Popular de Ahorro. Camagüey. Cuba

libertad@mail.cm.bpa.cu

Dra.C. Aleida Llanes Montes²

Universidad Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey. Cuba

allanesmontes@gmail.com

Dra.C. Inés Josefina Torres Mora³

Asociación Provincial de Economistas y Contadores de Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Libertad Ortiz Salcedo, Aleida Llanes Montes e Inés Josefina Torres Mora (2020): "Alianza estratégica Banco Popular de Ahorro - Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura: experiencia Camagüey", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, ISSN: 1696-8352, (septiembre 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/09/banco-popular.html>

¹Máster en Contabilidad Gerencial. Licenciada en Planificación de la Economía Nacional. Profesora Auxiliar de la Universidad de Camagüey, especialista en Matemática Financiera y Contabilidad Bancaria. Subdirectora Provincial del Banco Popular de Ahorro en Camagüey. Miembro del Comité Provincial y Comité Científico de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

²Doctora en Ciencias Pedagógicas. Máster en Ciencias de la Educación, Licenciada en Planificación Económica. Profesora Titular en el área de Contabilidad de Costos y Gestión. Jefa de Departamento de la Carrera de Contabilidad y Finanzas en la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Ignacio Agramonte. Camagüey. Cuba. Miembro del claustro del Doctorado en Ciencias Contables. Investigadora del proyecto de Responsabilidad Social Universitaria.

³Doctora en Ciencias Contables y Financiera. Profesora titular. Presidenta Provincial y miembro del Comité Nacional. Miembro del Tribunal Nacional de Doctorado. Árbitro de Revistas Científicas de Economía y Contabilidad Nacionales. Miembro del claustro del Doctorado de Fiscalidad en la Universidad de Guadalajara. Miembro de Redes de Investigadores Nacionales e Internacionales en Cuba y México.

RESUMEN

El artículo “Alianza estratégica Banco Popular de Ahorro - Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura: experiencia Camagüey”, expone los resultados de una investigación realizada tomando como referencia las seis entidades del grupo que operan con este banco, un estrato de sus principales clientes, proveedores y la solución a la cadena de impagos. La investigación tiene como objetivo: socializar la experiencia relacionada con la Alianza Estratégica entre el Banco Popular de Ahorro (BPA) y el Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA), en la provincia Camagüey, así como las ventajas que posee para el sector empresarial. Esta contribución hace alusión a un grupo de conceptos ofrecidos por diversos autores de lo que significa Alianzas Estratégicas, que permitieron a los autores asumir y emitir criterios al respecto. Se trató posteriormente el comportamiento de la Alianza Estratégica dentro de las entidades que integran GELMA en su relación con el BPA. Se concluye sobre su importancia y la necesidad de su extensión al resto de los clientes personas jurídicas del BPA, como forma de desarrollar acciones que logren mejorar sus indicadores económico-financieros y alcanzar una situación competitiva más favorable.

Palabras claves. Alianza Estratégica, cadena de impagos, financiamientos, productos y servicios.

STRATEGIC ALLIANCE BANCO POPULAR DE AHORRO - LOGISTICS BUSINESS GROUP OF THE MINISTRY OF AGRICULTURE: CAMAGÜEY EXPERIENCE

SUMMARY

The article “Strategic Alliance Banco Popular de Ahorro - Logistics Business Group of the Ministry of Agriculture: Camagüey experience”, exposes the results of an investigation carried out taking as a reference the six entities of the group that operate with this bank, a stratum of its main clients , suppliers and the solution to the chain of defaults. The objective of the research is: to socialize the experience related to the Strategic Alliance between the Popular Savings Bank (BPA) and the Logistics Business Group of the Ministry of Agriculture (GELMA), in the Camagüey province, as well as the advantages it has for the business sector. This contribution refers to a group of concepts offered by different authors of what Strategic Alliances means, which allowed the authors to assume and issue criteria in this regard. The behavior of the Strategic Alliance within the entities that make up GELMA in its relationship with BPA was subsequently discussed. It concludes on its importance and the need for its extension to the rest of BPA's legal entity clients, as a way of developing actions that improve their economic-financial indicators and achieve a more favorable competitive situation.

Keywords. Strategic Alliance, chain of defaults, financing, products and services, cooperation.

INTRODUCCIÓN

Las Alianzas Estratégicas a nivel mundial han repercutido favorablemente en el ámbito empresarial. Basado en esta relación de cooperación los involucrados obtienen ventajas que les han permitido elevar los niveles de competitividad.

La numerosa gama de productos y servicios que ofertan las instituciones financieras bancarias suele ser muy importante en el marco de las alianzas con las empresas, lo que les permiten disponer de facilidades financieras y otras, así como llegar a convertirse en clientes potenciales de las primeras.

Entre las alianzas estratégicas en Cuba, se identifica la establecida por el Banco Popular de Ahorro (BPA) y el Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA) a lo largo de todo el país, derivada de negociaciones de sus organismos centrales.

En el 2016 Villa Clara fue la provincia escogida para un recorrido por altos funcionarios del país, con el objetivo de comprobar el cumplimiento de las tareas comprometidas en la XI Etapa del Proceso de Dignificación de GELMA, en este se contactaron los logros, avances y las excelentes relaciones construidas entre las entidades de GELMA y el BPA, caracterizadas por el asesoramiento y el intercambio constante que permitieron disminuir las cuentas por cobrar y potenciar las estrategias en el uso de la Banca Electrónica.

En ronda de negocios que tuvo lugar en Guantánamo en el mes de junio del 2019 entre el BPA, empresas y otras formas productivas del sistema de la agricultura para incrementar producciones y sustituir importaciones, se reconoció la importancia de la Alianza Estratégica entre el BPA y GELMA, por el apoyo a partir de los financiamientos bancarios que propiciaron potenciar las inversiones.

El Banco Popular de Ahorro es primordial en la financiación a sus clientes, entre los que figuran las personas jurídicas. Estos en Camagüey participan de una representativa cartera, compuesta por los financiamientos otorgados a las entidades del Grupo de la Industria Alimentaria, Organización Superior de Desarrollo Económica: Ganadera, Flora y Fauna, Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA), y otras de diversos sectores y unidades no estatales.

Se destacan entre estos clientes, los integrantes del Grupo GELMA, debido fundamentalmente a la demanda de los productos y servicios del BPA, cuyo uso les han permitido mejorar los indicadores económico-financieros, así como agilizar sus trámites y operaciones a través de los canales de pagos que les brinda la Banca Electrónica, a partir de la valiosa colaboración de este Banco.

¿Qué acciones desarrollar para mejorar los indicadores económico-financieros y alcanzar una situación competitiva más favorable?

En consecuencia, con la problemática planteada la investigación está dirigida a socializar la experiencia relacionada con la Alianza Estratégica entre el Banco Popular de Ahorro (BPA) y el Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA), en la provincia Camagüey.

La metodología de la investigación son operaciones que se utilizan para corroborar una hipótesis o teoría concebida con anterioridad (Herrman, 2009). En un primer momento se utilizan los métodos del nivel teórico ósea el histórico-lógico para referirse a la evolución, características y tendencias relacionados con la alianza estratégica y su relación con los bancos como forma de financiamiento; así como algunas particularidades en la región Latinoamericana. Posteriormente en el epígrafe II, se realiza un análisis-sintético para el procesamiento de la información de las relaciones crediticias entre la Banca Comercial y el Grupo GELMA en la provincia de Camagüey, teniendo en cuenta tanto la visión de las empresas, como la perspectiva de los propios bancos comerciales. Finalmente, el método inductivo-deductivo nos permitió arribar a conclusiones a partir de la revisión documental, el uso de técnicas como el criterio de experto, la encuesta, la entrevista, el trabajo grupal quedando conformada la propuesta de acciones para el mejoramiento de las relaciones banca-empresas del grupo GELMA.

1. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS. EL ROL DE LAS RELACIONES CON TERCEROS.

Las Alianzas Estratégicas han sido definidas por varios autores entre estos: Pérez y Merino (2017), Cruz y Cruz (2011), Ronda (2007) y Nieves (2006); en las que prevalecen los términos de relación mutua, acuerdo, cooperación, así como la presencia de un plan conjunto para el logro de beneficios bilaterales.

Los autores del trabajo comparten el criterio dado por Cruz y Cruz (2011) que consideran las Alianzas Estratégicas como: “Toda unión voluntaria y organizada de personas y (o) empresas, que aglutinan fuerzas en aras de lograr ventajas especiales; que les permitan estar en mejor situación competitiva, durante un período determinado” (p.2), al concebir una alianza voluntaria que respalda los intereses comunes entre los que intervienen. Sin embargo, este proceso no describe que las acciones acometidas para obtener las metas trazadas incluyen además las realizadas con terceros no involucrados en la Alianza, aspecto que se puede constatar desde el rol que juegan el Banco Popular de Ahorro y GELMA en el contexto de la Alianza que estos poseen.

Las alianzas estratégicas, se constituyen de la unión de dos o más partes que acuerden acción y estrategias de trabajo para el logro de beneficios bilaterales, que no siempre tiene que partir de la unificación de capitales, de la fusión de recursos, sino que estas pueden partir de la independencia de activos y pasivos, cuya característica principal se la estrechez de vínculos de trabajo, que permitan el beneficio de una y otra parte.

Tales son los casos de las alianzas entre los bancos y sus clientes, cuya naturaleza y razón social, son desiguales, sin embargo, en el vínculo de unos con los otros, se pueden trazar estrategias y técnicas de trabajo que favorecen esta relación en términos económicos y financieros, desde cada entidad con la premisa de que en el negocio, ambos involucrados ganan y alcancen los beneficios en el cumplimiento de las obligaciones contractuales, y que cada uno esté presto a solidarizarse con las necesidades del otro,

caminar de conjuntos, analizar los resultados de manera periódica y siempre trazar nuevas líneas de trabajo, capaces de responder a las expectativas.

Según López y Cordori (2009), al abordar el Problema de su investigación, hacen referencia a que el tipo de alianzas estratégicas entre las instituciones financieras y los diversos actores permiten dos impactos importantes, uno referido a la inclusión de los individuos en el sistema financiero y el otro al acercamiento hacia la mayor formalización de la economía, criterio compartido por las autoras de la presente investigación, al considerar que las alianzas estratégicas dan pie a que se sumen mayor cantidad de personas naturales y jurídicas en su relación con las entidades financieras, por los beneficios que ello permite, haciendo posibles ventajas competitivas, desarrollo económico-financiero, mejor funcionamiento del sistema de pago, facilidad en las transacciones económicas, entre otros beneficio.

López y Cordori (2009), también señalan que las alianzas constituyen un rasgo de madurez al que han llegado la economía, sin embargo, las autoras infieren que este criterio no es absoluto, al considerar, que la mayoría buscan las alianzas como instrumento para dar solución a las dificultades que presentan las partes y que requiere del máximo apoyo e integración de otros antes que permiten alcanzar entonces la madurez en los resultados económicos.

La Federación Internacional de Contabilidad, (2007), define las alianzas estratégicas como: “acuerdo contractual en virtud del cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto.

Las autoras no comparten esta definición, pues consideran que esta variante implica el uso común de activos y otros recursos de los integrantes. En el caso referido a la presente investigación no se unen activos y pasivos, no comparten ingresos ni gastos, lo que se aplica es una cooperación entre ambas partes.

A partir de los referentes internacionales estudiados y teniendo en cuenta las invariantes presentadas en cada definición, los autores de este artículo para el contexto de las instituciones financieras bancarias en la economía cubana, describen las alianzas estratégicas como la unión entre dos o más partes, que se relacionan con el propósito de que exista una cooperación que favorezca el desarrollo, desempeño y mejoría de los negocios, a partir de aumentar las fortalezas, disminuir debilidades, adquirir nuevos clientes, acceder a diferentes mercados, compartir capacitación, asesoramientos y otros aspectos en pos del beneficio de ambas, en la que resulta imprescindible la actuación de sus miembros con factores no integrantes de la Alianza, cuya interacción hace posible alcanzar los objetivos trazados.

La práctica de la Alianza Estratégica BPA-GELMA, evidencia la importancia de la actuación de sus miembros con factores no integrantes de la misma, tales como: clientes de GELMA, Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y Asociación Nacional de Agricultores Pequeño (ANAP), entre otros, que en su relación facilitan el logro de las metas propuestas, aspecto esencial considerado por los autores en la presente investigación.

Por ejemplo: al trabajar la solución a la cadena de impagos que puede presentar GELMA, se tiene la opción de que el BPA le compre la deuda que se registra por cobrar, o una parte de esta, en cuyo caso es preciso el vínculo, además, con los deudores, e incluso con el Banco en el que estos operan su cuenta corriente, de no hacerlo en el BPA.

En los Consejos de Dirección Ampliados del BPA, celebrados en marzo y mayo/2019, los Presidentes de BPA y GELMA se refirieron a la necesidad de estrechar vínculos casi diarios entre los Directores Provinciales de este Banco, los Coordinadores Provinciales de GELMA, los Directores de empresas y otras formas organizativas de este Grupo, a la forma de lograr el acompañamiento mediante el conocimiento directo de los problemas que deben ser atendidos y a la efectividad de los contactos personales.

Los autores comparten estos criterios y estiman que los funcionarios del Banco deben sentir como propios los avances de GELMA y adentrarse en sus problemas, brindándoles apoyo y asesoría financiera.

1.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA EL BPA EN CAMAGÜEY AL SISTEMA EMPRESARIAL.

En la Provincia Camagüey el BPA cuenta con 20 sucursales, 24 cajas de ahorro y cinco áreas anexas que ofrecen una extensa gama de productos y servicios dirigidos a los diversos segmentos de clientes, entre los que figuran las personas jurídicas.

Productos financieros:

Los financiamientos bancarios se otorgan bajos los propósitos y modalidades siguientes:

Propósitos:

- **Capital de Trabajo:** Incluye las necesidades de recursos a corto plazo para la adquisición de materias primas, materiales, salarios, servicios, entre otros.
- **Inversiones:** Cubre los requerimientos de financiamientos a mediano y largo plazo, derivados de las necesidades para ampliación y/o modernización de capacidades instaladas, entre otros destinos.
- **Comercialización y prestación de servicios:** Se basan en sufragar determinadas cantidades de dinero que pueden requerir ocasional o temporalmente las entidades que se ocupan de estas actividades.

Modalidades de los financiamientos:

- **Préstamo:**

Financiamiento concedido por el Banco, bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado de una vez y en su totalidad, por el cliente.

- **Línea de Crédito Simple**

Financiamiento que el cliente recibe realizando tomas, según lo necesite, de acuerdo con lo pactado mediante contrato y por un tiempo determinado.

- **Línea de Crédito Revolvente**

Capacidad de financiamiento del cual se puede volver a disponer siempre y cuando se hayan realizado liquidaciones parciales del saldo, en el plazo acordado.

Otros productos financieros:

- ✓ Descuento de Letras de Cambio.
- ✓ Factoraje o Factoring
- ✓ Carta de Crédito Local (CCL)
- ✓ Operaciones de Leasing o Arrendamiento Financiero
- ✓ Operación de Cleanig Bancario
- ✓ Confirming

Detalle:

- **Descuento de Efectos:**

Forma de financiación que consiste en la presentación por el beneficiario al Banco de un título de crédito debidamente documentado (letra de cambio), antes de su vencimiento, con el objetivo de obtener anticipadamente el importe de este. El Banco le acreditará el importe del título de crédito presentado, menos el importe por la tasa de descuento pactada y la comisión correspondiente.

- **Factoraje (Factoring)**

Conjunto de servicios, sustentados en la transferencia al Banco de los derechos de cobro debidamente documentados, que poseen los cedentes sobre terceros, con el que puede obtener liquidez inmediata, asumiendo el Banco la inyección de financiamiento o la gestión de cobros de incluirse los servicios.

- **Carta de Crédito Local**

Operación documentada e instrumento de pago mediante el cual son los Bancos del comprador y del vendedor los que realizan las acciones de cobros y pagos, previa presentación de los documentos que justifican la operación. Esta puede ser financiada o no según las necesidades de las entidades

- **Arrendamiento Financiero (Leasing)**

Contrato mediante el cual una de las partes (Banco) adquiere un bien a petición de un tercero con el objetivo de ceder su uso y disfrute mediante contrato de arrendamiento con opción de compra, a cambio de una retribución económica periódica (cuotas). Una vez finalizado dicho período, el cliente tiene la opción de adquirir el bien en propiedad, liquidando su cuota residual.

- **Cleaning Bancario**

Se realiza cuando un grupo de empresas de este o diferente Organismo o Ministerio presentan cuentas por cobrar y pagar envejecidas entre sí, ordenando una cadena secuencial sobre el pago que realizaría la primera, de forma tal, que un mismo efectivo se vaya pagando de una empresa a otra, disminuyendo la cadena de impagos entre ellas. Funciona como una inyección de capital que se le realiza a la entidad o a las entidades que presenten el saldo más elevado de las cuentas por pagar, para que de esta forma liquiden o disminuyan sus obligaciones contraídas y a su vez, las otras puedan ir pagando también sus deudas con el resto.

- **Confirming**

Es un servicio financiero también conocido como pago confirmado de proveedores, por el que una entidad financiera se compromete a gestionar los pagos de una Empresa a sus proveedores. El Confirming ofrece la posibilidad de cobrar facturas con anterioridad a la fecha de vencimiento y ofrece financiamiento tanto a la Empresa, que es su cliente, como a los proveedores de ésta.

Servicios de la Banca Electrónica:

- **Banca Remota**

Canal de comunicación entre el Banco y el cliente, que permite a este último un acceso a la información de forma rápida, mejorada y económica.

Opciones que incluye la Banca Remota: emisión de Estados de cuentas, transferencias de fondos, aportes al presupuesto, recuperación de comprobantes y acreditación de nóminas en cuentas asociadas a tarjetas magnéticas.

Requisitos para acceder al servicio: computadora personal, navegador de internet, preferentemente Microsoft Internet Explorer 6.0 o superior o Mozilla Firefox, conexión a la red pública de transmisión de datos con acceso de navegación en la Intranet Cubana y sistema operativo que satisfaga estos requisitos (WINDOWS XP o superior).

- **Domiciliación de Nóminas**

Servicio bancario mediante el cual las entidades, que así lo requieran y tengan contratos con el Banco, administran el pago de la nómina de sus trabajadores mediante Tarjeta de Débito.

Se ofrece además el servicio de Banca móvil dirigido a los trabajadores de las distintas entidades.

- **Banca Móvil**

Servicio bancario dirigido a las personas naturales vinculadas a los distintos centros de pagos que poseen cuentas soportadas en tarjetas magnéticas en CUP asociadas a nuestro Banco, permitiendo la gestión de su cuenta a través del uso de los dispositivos de telefonía celular.

Opciones que facilita: consulta de saldo, transferencia de saldo a tarjeta magnética, transferencia de saldo a cuentas en libretas, pago de factura eléctrica, factura telefónica y consulta de operaciones.

1.3 ENTIDADES DEL GRUPO GELMA EN CAMAGÜEY. CLIENTES DEL BPA

Existen dos sucursales en la cabecera municipal en las que las entidades de GELMA operan su cuenta corriente y solicitan financiamientos, así como en otras realizan depósitos, envíos de transferencias, extracciones y demás operaciones por parte de las representaciones que tiene este Grupo en cada territorio.

Operan sus cuentas en esta Institución bancaria, seis entidades de siete que conforman el Grupo, estas son las siguientes:

- Empresa de Suministros Agropecuarios Camagüey.
- Unidad Empresarial de Base (UEB) Transporte.
- UEB Desmote y Construcción.
- UEB Talleres Agropecuarios Camagüey.
- UEB Aseguramiento y Servicios.
- UEB Informática y Comunicaciones Ministerio de la Agricultura.

El Objeto Social autorizado de cada una se describe del siguiente modo:

Empresa de Suministros Agropecuario: Comercializar insumos, equipamientos y tecnología para la producción agropecuaria y forestal, así como elementos alternativos de construcción y servicios de fumigación.

UEB Talleres Agropecuarios Camagüey: Reparación, mantenimiento y montaje de equipos e instalaciones agrícolas.

UEB EICMA Camagüey: Prestar servicios de informática y comunicaciones al sector de la Agricultura.

UEB Aseguramiento y Servicios: Prestar servicios y aseguramientos a las Delegaciones Municipales y Provincial de la Agricultura.

UEB Transporte: Brindar servicios de transportación y carga, reparación y mantenimiento de equipos automotores, alquiler y parqueo, construcción y reparación; así como comercialización de forma mayorista de productos ociosos.

UEB Desmote y Construcción: Brindar servicio de buldoseo.

La Empresa de Suministros Agropecuarios tiene carácter de entidad mayorista, por lo que opera con una red de clientes nacionales, con independencia de la incidencia representativa que posee en la provincia Camagüey por el marcado carácter agropecuario que posee y ser dependiente de los recursos que se disponen en ese mercado.

El resto de las entidades de Camagüey que integran este Grupo, despliegan una importante prestación de servicios a un numeroso grupo de clientes.

Lo que distingue a GELMA de otros grupos empresariales del Ministerio de la Agricultura es que tiene relaciones contractuales con más de 6000 formas productivas vinculadas a su Ministerio, e incluso con varias empresas del Grupo Azucarero AZCUBA que producen alimentos y que compran sus insumos a GELMA.

Esta situación genera una intensa comercialización de productos y servicios que a su vez trae aparejado una representativa cadena de cobros y pagos, que no siempre se ejecutan en el tiempo convenido, por falta de liquidez, solvencia, u otras causas convirtiéndose en ocasiones en indisciplinas financieras que trascienden a dificultades económicas y obstaculizan los procesos de comercialización y prestación de servicios de este Grupo.

2. PRINCIPALES RESULTADOS DERIVADOS DEL OTORGAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL BPA A LAS ENTIDADES DE GELMA.

Como parte de la Alianza Estratégica el BPA ha desarrollado acciones de conjunto con las entidades de GELMA, permitiéndoles oxigenar sus finanzas y contar con recursos financieros para enfrentar las obligaciones de pago, en lo que ha incidido positivamente la oferta de los productos y servicios financieros por el banco.

La Alianza Estratégica BPA-GELMA impulsa la bancarización de GELMA, lo que trae aparejados beneficios comunes, entre los que se enumeran los siguientes:

- Solución a la cadena de impagos de las empresas y unidades empresariales de base (UEB) de este Grupo, que se materializa a través de la importante gama de productos y servicios que ofrece el BPA, lo que contribuye a la elevación de los niveles de ingresos y resultados económicos de ambos aliados.
- Vínculo de las entidades de este Grupo y sus trabajadores a la Banca a Distancia, por lo que pueden acceder a operaciones y tramites sin la necesidad de personarse en la sede bancaria, aspecto que a su vez permite al Banco descentralizar la afluencia de público y con ello la prestación de un servicio de mayor calidad, todo lo que a su vez se encuentra a tono con el proceso de Informatización de la Sociedad.
- Vital asesoría y capacitación a cuadros y especialistas, desde el punto de vista económico, financiero y técnico, que se ofrece bilateralmente, entre otras bondades que reporta esta relación.

- Ubicación de oficinas bancarias en locales de GELMA, lo que permite al BPA extender su red de oficinas, beneficiando no solo a las entidades de este Grupo que reciben una atención personalizada, sino también a los clientes de todo tipo de segmento ubicado en el entorno de la Oficina.

La Carta de Crédito Local (CCL): ha sido fundamental como producto financiero en la Alianza Estratégica BPA-GELMA, al permitir el pago oportuno entre las instancias de este Grupo, para lo que el BPA realiza la apertura de una Cuenta destinada a este propósito a las entidades que lo solicitan y coloca la inyección de financiamiento de no contar con liquidez suficiente, al que tiene la obligación de pago, que se dispone a la presentación de las facturas conciliadas entre las partes, siendo la entidad financiera a la que pertenece el acreedor, quién ofrece la orden mediante mensaje al Banco del deudor, para que se materialice la transacción de manera expedita.

Para el logro de este tipo de financiamiento fue preciso incluir en la contratación entre las entidades de GELMA, la CCL como medio de pago.

El importe de los financiamientos otorgados mediante la utilización de la CCL, se cuantifica aproximadamente en 113.8 MMCUP en la provincia entre los años 2018 y 2019, dirigidos fundamentalmente a ofrecer solución a las cuentas por pagar de la Empresa de Suministros Agropecuario con destino a su mayor proveedor, la Empresa Mayorista de Suministros Agropecuarios (EMSA), y entre las entidades del propio Grupo en Camagüey, para pagos a la Empresa de Suministros Agropecuarios por parte de la UEB de Transporte Agropecuario y a la UEB de Desmonte y Construcción.

De otra parte, se ha gestionado el cobro de deudas a la Empresa de Suministros Agropecuarios, correspondientes a los clientes siguientes: Empresas de Suministros Agropecuarios de Guantánamo, Santiago de Cuba, Granma, Las Tunas, Holguín, Ciego de Ávila, Matanzas y Artemisa, las que han abierto CCL desde esos territorios. Con el resto de las provincias se han realizado además otras operaciones de financiamientos.

La CCL constituye una herramienta de trabajo que debe ser extendida a otros clientes también, con independencia de pertenecer o no al Grupo GELMA y que es muy efectiva cuando se trata de deudas que se generan a futuro.

Descuento de Letras de Cambio: ha sido también primordial en la solución a los impagos. El BPA ha financiado deudas por cobrar envejecidas, previamente documentadas en letras de cambio y reconocidas entre las partes, derivadas de las operaciones comerciales efectuadas con empresas agropecuarias, en su mayoría clientes también de BPA, por montos significativos. Para ello este Banco ha comprado la deuda al proveedor, de manera que les anticipa el pago y se cobra del deudor, en la medida que los flujos de ingresos proyectados lo permiten y en correspondencia con el tiempo fijado en el documento legal emitido y aceptado entre las partes, debidamente firmado y finalmente endosado a favor del BPA.

Todos los que intervienen en esta negociación se benefician, el proveedor al adquirir liquidez inmediata, eliminando gastos por gestiones de cobranzas, el cliente al honrar sus deudas ante su proveedor y el

Banco al incrementar sus ingresos como resultado de la tasa de descuento y otras comisiones aplicadas en la operación financiera.

Esta modalidad de financiamiento ha sido empleada no solo para aquellos clientes de GELMA con cuentas corrientes en BPA, sino también a casos que operan en otros Bancos y demuestran poder honrar sus deudas al BPA, a partir de aprovisionar sus fondos y contar con posibilidades de ingresos futuros, aun cuando se reconoce que es una operación de mayor riesgo para esta Institución Financiera, por realizar el cliente los depósitos de sus ingresos en otro Banco, por lo que este último debe conocer del caso, y colaborar en este sentido, haciendo valer la obligación de pago que entraña la Letra de Cambio.

También se ha logrado, a partir de gestiones de cobranzas con los clientes que tienen domiciliadas letras de cambio en su cuenta corriente y con los bancos involucrados, que las mismas se honren en las fechas previstas y se protesten ante Notario Público en caso de incumplimientos, en el término de 8 días naturales a partir de su vencimiento, para evitar que este documento legal pueda perjudicarse.

En correspondencia con todo lo antes expuesto, el BPA en Camagüey ha otorgado financiamientos por este concepto y ha gestionado cobros, en ambos casos por importes significativos.

Por concepto de Leasing o Arrendamiento Financiero esta entidad bancaria en la provincia ha otorgado financiamientos para la compra aproximada de 55 tractores en el 2019, lo que ha permitido a la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios y a la UEB Talleres Agropecuarios Camagüey, contar con disponibilidad de efectivo, a partir del cobro inmediato de la venta de dichos bienes; así como la no permanencia en los parqueos por largo tiempo de estos equipos, al estar el BPA en condiciones de ofrecer negocios de Leasing a sus compradores.

Esta opción financiera, facilita al que adquiere el bien, no elevar el monto de sus pasivos, sino solo incurrir en gastos financieros por el pago del alquiler al Banco, hasta la fecha determinada en que serán activos de la Empresa, contabilizados por el valor residual de los mismos, al realizarse la operación con opción de compra.

También se han otorgado financiamientos para capital de trabajo, que les han permitido pagar deudas que con sus ingresos corrientes no pueden enfrentar y para inversiones en bienes de uso duraderos, construcción y montaje, entre otros, vitales para su desarrollo económico.

Inicialmente al pasar las entidades de este Grupo al BPA, la Oficina Central de este Banco aprobó una operación de Cleaning bancario destinada a limpiar deudas envejecidas entre todos, y en la actualidad en la provincia se tramita otra operación de este tipo para solucionar deudas entre entidades de este Grupo y las empresas ganaderas.

Los autores infieren que los primeros pasos importantes en las relaciones entre el Banco y GELMA, corresponden al Cleaning que se hizo en el 2015 entre las empresas con la intermediación bancaria para saldar en lo posible las cuentas que se debían entre ellas; además de otras soluciones financieras que se otorgaron, que hasta entonces no resultaban posibles con otros Bancos.

Las distintas entidades de este Grupo en Camagüey generalmente presentan deudas con las bases productivas, todas del sector agropecuario, dígase Cooperativas de Producción Agropecuarias, (CPA); Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS); Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) con las que se requiere de un trabajo intenso tanto de financiación como de gestión de cobros, no solo por el BPA, sino también por BANDEC con el que operan en su mayoría.

En este sentido se considera que los bancos deben de conjunto con las bases productivas estudiar y profundizar sobre las posibilidades de la recuperación de los financiamientos vencidos y evaluar el otorgamiento de otros nuevos, que permitan reanimar las finanzas de estos, teniendo en cuenta sus deudas por cobrar y pagar. También es sugerente tratar en las Comisiones Económicas en cada territorio por las autoridades del Gobierno, la situación de la cadena de impagos de estas unidades, cuya razón social primordial lo constituye la producción de alimentos.

El BPA ha accionado con los involucrados, lográndose la materialización de cobros de las bases productivas y/ o la aplicación de otras variantes en determinados casos, pero se debe continuar trabajando para lograr la mayor depuración posible.

La aplicación de las diversas modalidades y productos financieros, así como las gestiones de cobranzas realizadas por el BPA a GELMA, han contribuido en gran medida a la solución de la cadena de impagos de sus dependencias en Camagüey, lo que ha beneficiado a las mismas al revertirse favorablemente en sus indicadores económico-financieros. Se identificó que los importes de las cuentas por cobrar y pagar son bastante inferiores a los que existían al surgir la Alianza, pero se generan nuevas deudas y la labor debe ser sistemática para que se alcance el mayor éxito.

En el Balance Nacional del BPA, el Presidente de GELMA recordó financieramente la crítica situación que atravesaba el Grupo al iniciarse los contactos con el BPA, y que este Banco con inmediatez respondió a la solicitud, que los avances son significativos en todos los órdenes, y puso como ejemplo el saldo que entonces existía en las cuentas por cobrar y por pagar, y la situación actual.

La Alianza Estratégica con GELMA, debe cada día solidificarse, al considerar que este importante Grupo empresarial potencia constantemente su nivel de actividad, y que la dirección del país incorpora nuevas actividades productivas a las que debe asegurarle la logística, lo que le exigirá incrementar sus niveles de financiamiento bancario, y la eficiencia económica.

La indicación ofrecida por el nivel central del BPA es estrechar vínculos no solo con las unidades de GELMA, sino con todos los clientes, asesorarlos financieramente, lograr la aplicación del traje a la medida; es decir, de acuerdo a sus necesidades y que les resulte la opción más eficiente, viable y eficaz, revisar sus cuentas corrientes para lograr una recuperación de los financiamientos otorgados de manera oportuna y que los empresarios interioricen la necesidad de honrar a los bancos la deuda en la medida en que van obteniendo los ingresos derivados del impacto de la inyección de financiamiento, aunque se adelanten en el ciclo de amortización, esto les permitirá que no se pierda a futuro el respaldo productivo

para lo que fue otorgado el mismo, lo que los beneficia, al disminuir los intereses bancarios por el adelanto de las amortizaciones y con ello los gastos financieros.

Corresponde a los empresarios conocer y tener como cultura que las deudas comprometidas deben saldarse al banco a tiempo y evitar que estas puedan caer en financiamientos vencidos, y que solo por causas muy justificadas se renegocien o reestructuren, lo que lleva implícito alargar el tiempo de vigencia de los financiamientos, encareciendo los gastos financieros para la entidad. Lo correcto es pagar y para otros fines contar con el Banco que podrá ofrecer nuevos financiamientos.

El Presidente de GELMA se ha pronunciado reiteradamente sobre los enormes beneficios que originará en este Grupo la utilización de los Terminales Puntos de Venta (TPV o POS) para cobrar sus ventas.

A pesar de los avances mostrados en la disminución de las cuentas por cobrar y pagar dentro de las entidades del Grupo, se requiere pasar a una etapa más ordenada en los cobros a las formas productivas, al igual que se debe colocar Terminales Puntos de Venta (TPV o POS) en los puntos de ventas de GELMA, dotando de tarjetas magnéticas a las formas productivas para que paguen de contado sus compras”.

Sobre esa base se trabajó de conjunto solicitando los servicios más urgentes a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) y la Financiera del CIMEX (FINCIMEX). La primera entidad materializó la ubicación de líneas destinadas a los TPV y la segunda la instalación del medio electrónico en 13 centros comerciales, existiendo representación en todos los municipios.

Jerez, en su redacción al Periódico Adelante, Órgano de Prensa de la provincia Camagüey, el 25 de septiembre de 2018, abordó que a partir de la Alianza Estratégica GELMA-BPA, la Empresa de Suministros Agropecuarios comenzó la instalación de POS en sus establecimientos comerciales y que, por ello, los campesinos pueden ahora comprar sus suministros mediante tarjetas magnéticas.

En la actualidad se trabaja por lograr que todos los clientes de la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuario, para sus compras hagan utilización de la Tarjeta Mayorista, lo que garantiza el pago al cash, mediante el uso del TPV, jugando los bancos un papel activo en esta misión, al ser los emisores de las tarjetas, cuyo éxito también depende de la voluntad de los clientes, aspecto aún que no alcanza las expectativas, al reflejarse cierto rechazo por los directivos de las bases productivas y sus asociados, en lo que inciden entre otros aspectos, la falta de cultura y de liquidez inmediata para hacer las compras en GELMA.

Para contribuir a la solución de esta problemática en Camagüey, se tomó acuerdo conjunto BPA-GELMA-ANAP, consistente en el recorrido a los distintos municipios de la provincia para intercambiar con todos los Presidentes de las cooperativas de créditos y servicios y representaciones provinciales y municipales de la ANAP y la Agricultura. Así se les explicó a estos de modo directo la importancia del uso de la tarjeta mayorista para el pago a GELMA y los beneficios que reporta para todos los implicados.

También se puntualizó que las instituciones bancarias pueden ofrecer financiamientos para capital de trabajo a los productores que no poseen liquidez para hacer frente a sus compras en GELMA y que la ANAP y otros factores deben colaborar a través de gestiones para que se logre el pago oportuno a los productores agropecuarios por sus clientes, lo que hará posible la disponibilidad financiera para pagar a GELMA.

Otro aspecto que se destaca en el vínculo estrecho con GELMA, ha sido poder dotar a la inmensa mayoría de sus trabajadores de tarjetas magnéticas para acreditarles los salarios, lo que dio fin a una carga administrativa riesgosa en las empresas, permitiendo el paso a la inserción de ese colectivo a la informatización de la sociedad.

Se suman también la oferta de tarjetas magnéticas para las Cuentas de Ahorro Para el Futuro dirigidas de manera masiva a los trabajadores de las entidades de este Grupo.

Otro aspecto considerado en el marco de la Alianza, lo constituye la adaptación de espacios pertenecientes a entidades de GELMA, para sucursales de este Banco, en casi todas las provincias, lo que permite mejorar la calidad del servicio que se presta.

En la provincia Camagüey recientemente fue creada la Oficina del BPA enclavada en la sede de la UEB Desmonte y Construcción del GELMA, con gran capacidad para atender de manera personalizada a las entidades de este Grupo, así como a todo el entorno de clientes, personas jurídicas, naturales, trabajadores por cuenta propia y productores agropecuarios. Además, fue ubicado un cajero automático que facilita y acerca el trámite a los clientes.

En este orden, la Oficina Central del BPA ha manifestado la necesidad de que la Sucursal del este Banco que radica en la sede principal de GELMA juegue el papel que le corresponde en la atención integral de la OSDE, y en la supervisión del trabajo que en relación con la alianza desarrollan otras sucursales en el interior del país.

Se incluyó en la Alianza Estratégica la necesidad de capacitación a los cuadros de las distintas entidades, en temas financieros, y otros, en lo que el BPA ha colaborado y continuará su apoyo.

Mensualmente las entidades de este Grupo y el BPA realizan en la provincia reuniones conjuntas con vistas a evaluar sus resultados y delimitar las dificultades que persisten, estrechando vínculos que hacen posibles nuevos pronunciamientos en pos de los mejores resultados. Este trabajo a lo largo de todo el país está liderado por los máximos representantes del BPA y GELMA, los que han compartido escenarios donde figura el análisis de los indicadores económicos y financieros de estas entidades y la participación del Banco en la solución de ellos.

Los directivos principales del BPA y GELMA, han referido en distintas tribunas, que los resultados de la Alianza se siguen con mucho interés por el Ministerio de la Agricultura y el Gobierno, y que también se tratan en reuniones convocadas por la Dirección superior del Partido, como paradigma, cuyo propósito es su generalización.

Al abordar el tema de la Alianza Estratégica con GELMA, el Presidente del BPA, en el marco del Balance General realizado en el pasado año, expresó que la “Alianza se ha convertido en un compromiso moral del BPA y GELMA con la Dirección del Ministerio de la Agricultura y del Gobierno, pues en muchos escenarios importantes se pone de ejemplo de cómo deben ser las relaciones de los bancos con las empresas. Incluso el propio Ministro de la Agricultura ha indicado a otros grupos empresariales de ese Ministerio que asuman con el BPA las experiencias con GELMA”.

Como acotación de este análisis conjunto de la marcha de la Alianza Estratégica, queda claro que se debe trabajar cada día más unidos y demostrar la efectividad de la Alianza, de modo que los niveles superiores y otros grupos empresariales observen con el propósito de multiplicarla.

CONCLUSIONES:

- La Alianza Estratégica BPA-GELMA ha impactado positivamente en la solución a la cadena de impagos y resultados económico-financieros de GELMA; así como en la utilización de los diferentes canales de pagos existentes y la bancarización de sus trabajadores.
- Esta Alianza ha permitido a la Institución financiera acercar a GELMA el trámite para sus operaciones bancarias y un trato más personalizado, a partir de la ubicación de oficinas de este Banco en espacios cedidos por este Grupo, dentro de sus propias instalaciones.
- El avance de la Alianza ha beneficiado al BPA al fidelizar a las entidades de GELMA, ganar en prestigio, posicionamiento en el mercado, y elevar sus niveles de ingresos.
- Ambos aliados trabajan de conjunto en la consolidación de las ventas a través de TPV(s), con el concurso además de otros organismos, pues todavía existe rechazo en las formas productivas para su incorporación a esta práctica.

BIBLIOGRAFÍA

Aintzane, L (2017). Educación financiera: importancia de la tecnología. Revista del Banco Central de Cuba. Año 20. No. 1

Baldenegro, A. y Col's. (2007). Alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario en la región de Caborca, Sonora. Revista Mexicana de Agronegocios. Universidad Autónoma de la Laguna; UAAAN. Torreón, México. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14102105.pdf>. [07/01/2020]

Boletín Abaco Digital 148, febrero 2017 Banco Popular de Ahorro.

Boletín Abaco Digital 199, mayo 2019. Edición extraordinaria. Banco Popular de Ahorro.

Boletín Abaco Digital 196, marzo 2019. Edición Especial.

Cruz A. y Cruz N. (2011). Las alianzas estratégicas en Cuba. Una alternativa para el desarrollo, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 152, 2011. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>. [26/12/2019]

Daymara, A. (2017). Bancarios siguen el camino del desarrollo de los canales de pago electrónicos. Revista del Banco Central de Cuba. Año 21 No.2.

Federación Internacional de Contabilidad (2007). Normas Internacionales de Información Financiera (9a ed.). México, D.F. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Krell H. (2008) Que son Alianzas Estratégicas. Disponible en: <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=692&t=QU%C3%89-ES-UNA-ALIANZA-ESTRAT%C3%89GICA.htm>. [07/01/2020]

Larson, R. (2009). Análisis de la estrategia de marketing y alianza de starbuks. LibertyUniversitySchool of Businen.

López, J. y Cordori, P. (2009). Consideraciones de conformación de alianzas estratégicas Bancos-Empresa y su impacto para un Sistema Financiero Inclusivo. Revista Tec. Empresarial, ISSN-e 1659-3359, vol 2 No1, pp 29-33. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es> [12/01/2020]

Nieves, F. (2006). Alianzas Estratégicas, (en línea). Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/nosotros/que-es-gestiopolis.htm>.

Pérez, P. y Merino, J. (2017). Definición de Alianza Estratégica.

Ronda, G. (2007). Dirección Estratégica, constructo y dimensiones. ISBN 978-959-286-003-2; Ediciones Futuro, Cuba (2007). Pág 178.

Ronda, J (2004). Planeación y dirección estratégica integrada. Futuro c\de los MYPES. Editorial Prociencia y Cultura S.A. ISBN. 458502199787856. Perú (2004).

Sastre F. (2006). La Empresa es su Resultado. Disponible en: http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/2q.htm#1.#1_ [02/01/2020]