

Acciones para perfeccionar la comercialización del Crédito Bancario al Sector Cooperativo Agropecuario en el municipio Bayamo (Original)

Actions to improve the commercialization of Bank Credit to the Agricultural Cooperative Sector in the municipality of Bayamo (Original)

Claudio Arias Salazar. Licenciado en Economía Política. Doctor en Ciencias Económicas.

Profesor Titular. Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba.

claudioarias1956@gmail.com 

Karel Damián Valdivia Fonseca. Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Máster en Contabilidad Gerencial. Dirección provincial del Banco de Crédito y Comercio de Granma. Bayamo. Granma.

Cuba. karel@dpgr.bandec.cu 

Recibido: 06-09-2024/Aceptado: 22-12-2024

Resumen

El proceso de otorgamiento del crédito bancario al sector cooperativo agropecuario es esencial para el incremento de la producción de alimentos y la disminución de los precios que afectan a la población cubana. En el artículo se aborda la comercialización del Crédito Bancario al Sector Cooperativo Agropecuario en el municipio Bayamo, provincia Granma, con el objetivo de identificar las principales dificultades que obstaculizan el proceso de otorgamiento de créditos a las cooperativas agropecuarias bayamesas y proponer las acciones correspondientes para solucionarlas. La aplicación de los métodos tuvo como soporte el método dialéctico materialista como base metodológica de todas las ciencias y se emplearon métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Como principales conclusiones se refirieron que los problemas más importantes del crédito al sector cooperativo agropecuario estuvieron relacionados con la no correspondencia entre los plazos de amortización fijados y el período final de las producciones debido al bajo

nivel de créditos existente en dicho sector, con las altas tasas de interés y con el insuficiente número de visitas de verificación física, porque los gestores no realizaron los análisis necesarios con exactitud y profundidad. Asimismo, se refirió la incorrecta selección de los recursos humanos, la utilización de fichas técnicas desactualizadas, las dificultades para conocer los costos de comercialización del crédito bancario al sector cooperativo agropecuario y el incumplimiento con los niveles de producción y comercialización agropecuarias comprometidos para garantizar un alto grado de autosuficiencia alimentaria mediante el crédito.

Palabras clave: sector cooperativo agropecuario; proceso de financiamiento; crédito agropecuario; tasas de interés; plazos de amortización.

Abstract

The process of granting bank credit to the agricultural cooperative sector is essential for the increase of food production and the decrease of prices that affect the Cuban population. The article deals with the commercialization of the Bank Credit to the Agricultural Cooperative Sector in Bayamo municipality, Granma province, with the objective of identifying the main difficulties that hinder the process of granting credits to the Bayamo agricultural cooperatives and to propose the corresponding actions to solve them. The application of the methods was based on the dialectical materialist method as the methodological basis of all sciences and theoretical, empirical and statistical methods were used. The main conclusions were that the most important problems of credit to the agricultural cooperative sector were related to the lack of correspondence between the fixed repayment terms and the final period of production due to the low level of credit in the sector, the high interest rates and the insufficient number of physical verification visits, because the managers did not carry out the necessary analyses with accuracy and depth. Likewise, the incorrect selection of human resources, the use of outdated technical

files, the difficulties to know the commercialization costs of bank credit to the agricultural cooperative sector and the failure to comply with the levels of agricultural production and commercialization committed to guarantee a high degree of food self-sufficiency through credit were also mentioned.

Keywords: agricultural cooperative sector; financing process; agricultural credit; interest rates; repayment terms.

Introducción

El proceso de otorgamiento de créditos bancarios al sector cooperativo agropecuario en Cuba es esencial por el papel que juega dicho sector en la producción de alimentos para la población. En tal sentido, el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) tiene como misión autorizar los créditos que sea necesario para incrementar la producción de alimentos y para contribuir a la política presentada por el país para la sustitución de importaciones. La buena utilización de los recursos financieros en el sector cooperativo agropecuario permite un aumento sostenido de las producciones de alimentos para el consumo de la población y, al mismo tiempo, propicia que sean devueltos los intereses a BANDEC en los plazos establecidos.

Sin embargo, en el análisis del proceso de otorgamiento de créditos por dicha institución a las cooperativas agropecuarias en Granma, se evidenció la presencia de dificultades en el proceso de financiamiento a un sector que aporta más del 70% de su producción al consumo de alimentos de la población. De ello se derivó la necesidad de realizar una investigación para analizar las causas de las insuficiencias que afectan a las cooperativas agropecuarias y proponer soluciones al respecto pues esta problemática impide el normal funcionamiento del proceso productivo agropecuario y limita el incremento de la producción.

Tomando en consideración todo lo antes expuesto, el objetivo de este artículo consiste en identificar las principales dificultades que obstaculizan el proceso de otorgamiento de créditos a las cooperativas agropecuarias del municipio Bayamo y proponer las acciones correspondientes para solucionarlas.

Materiales y métodos

La aplicación de los métodos tuvo como soporte la efectiva utilización del método dialéctico materialista como base metodológica de todas las ciencias; además, se emplearon métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Dentro de los primeros, fueron usados el método histórico-lógico para estudiar la evolución real del proceso de financiamiento al sector cooperativo; el análisis y la síntesis para descomponer mentalmente el problema estudiado e interrelacionar los aspectos esenciales entre las partes anteriormente analizadas, así como para descubrir las relaciones y características generales entre los elementos del otorgamiento del crédito bancario al sector cooperativo agropecuario. También, se tuvieron en cuenta los resultados reflejados en la Matriz DAFO, las debilidades detectadas, las amenazas, así como las fortalezas y las oportunidades.

Para realizar el diagnóstico del comportamiento al otorgamiento del crédito bancario al sector cooperativo¹ agropecuario, se aplicó una encuesta con un muestreo estratificado a un grupo de cooperativas agropecuarias del municipio Bayamo, provincia Granma, Cuba. Además, se tuvieron en cuenta los productores individuales que aportan cantidades significativas de alimentos al municipio, el estudio se realizó con un muestreo aleatorio simple a 36 productores individuales agropecuarios, de una población de 314, para un 11,46 %. El análisis de la situación

¹ El sector cooperativo agropecuario está compuesto por las cooperativas de producción agropecuarias (CPA), las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) y las cooperativas de créditos y servicios (CCS).

interna del diagnóstico estratégico realizado, dio como resultado un balance de cinco fortalezas y 21 debilidades.

Con el fin de conocer los aspectos fundamentales que inciden en las diferentes etapas del financiamiento bancario al sector cooperativo agropecuario del municipio Bayamo, se entrevistaron tres funcionarios del Ministerio de la Agricultura en la provincia y 10 directores y gerentes comerciales. También, se realizó el análisis estadístico para poder evaluar los resultados de las encuestas y realizar su interpretación.

Análisis y discusión de los resultados

Para estimular la producción de alimentos en Cuba, la estructura de la producción agropecuaria ha ido cambiando desde el inicio de la Revolución cubana. Con la aprobación de la I y II Ley de Reforma Agraria, el 70 % de la tierra del país pasó a manos del naciente sector socialista en la agricultura (Arias, 2022).

La creación de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP)² desde sus inicios ha jugado un papel importante en la organización de los productores agropecuarios para el incremento de la producción agropecuaria y su contribución a la satisfacción de las necesidades de la población.

En el año 1961 se crearon las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS). Estas constituyen formas simples de cooperación agropecuaria, en las que el campesino conserva la propiedad de la tierra y de sus medios de producción y se crean con el objetivo de planificar, controlar, recibir y utilizar de forma organizada los recursos materiales, financieros y la asistencia técnica; además de fomentar la ayuda mutua y

² La ANAP se creó con la Resolución No. 247 del INRA el 26 de enero de 1961. Es la organización de masas de las cooperativas, de los pequeños agricultores y de sus familiares. Se encarga de la educación política, ideológica y económica y de la elevación de la conciencia social de sus integrantes. Su primera función es orientar y dirigir a sus asociados en la política agraria de la Revolución.

contribuir al mejoramiento de la situación económica y social de sus integrantes. (Arias & Jordan, 2022a, pp. 2-3)

Posteriormente, con el V Congreso de la ANAP en el año 1977, se materializó la idea de ir hacia formas superiores de producción en el sector campesino y se crearon las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA), todo bajo el respeto de la voluntariedad, del principio de gradualidad y de la ayuda material por parte del Estado (Arias & Jordan, 2022a, 2022b).

A partir de 1987, al detectarse determinadas dificultades financieras de un numeroso grupo de CPA, se aplicó un tratamiento diferenciado mediante el cual se beneficiaron 695 cooperativas, al concederles condiciones de renegociación de deudas morosas ascendentes a 100 millones de pesos, las cuales se amortizarían a partir de la utilidades que obtuvieran las mismas durante un extenso período de tiempo. (Valdivia, 2018, p.17)

Asimismo, se tomaron decisiones, por parte del Estado cubano, para proteger al sector cooperativo ante desastres naturales y se les dieron distintos tratamientos a las deudas, con el fin de asegurar la continuidad de la producción en el país.

El Crédito Agropecuario es el financiamiento económico con destino exclusivo a labores y producciones agrícolas, servicio priorizado por el Banco de Crédito y Comercio en la provincia Granma. Se entrega con confianza y riesgo, ya que sin confianza no hay crédito y debe existir la garantía de la devolución del préstamo en el tiempo acordado. Con esta estrategia de BANDEC, el Estado cubano da continuidad a la política de proteger al sector cooperativo y campesino, ya que el banco jugó, juega y jugará un papel determinante en la consolidación y desarrollo del sector agropecuario a nivel nacional y, en particular, en los municipios, que es donde las sucursales otorgan el financiamiento y ejercen el control sobre la recuperación de los créditos.

Para Morales et al. (2023), el Banco de Crédito y Comercio otorga crédito a las Unidades

Básicas de Producción Cooperativa, a las Cooperativas de Producción Agropecuaria, a las Cooperativas de Crédito y Servicios, a las granjas de todo tipo y a los agricultores individuales para el desarrollo de la producción agropecuaria y de las inversiones relacionadas con la misma, de conformidad con determinados principios básicos. Según Mayo y Ortiz (2011) dichos principios son:

- Planificado: se otorgará sobre la base de los planes de producción y de inversión aprobados para cada prestatario.
- Directo: las relaciones crediticias y otras que se deriven de las mismas, se efectuarán directamente entre el BANDEC y el sujeto de crédito.
- Materialmente respaldados: con las producciones en proceso y terminadas, los valores materiales mercantiles en existencias, etc.
- Reintegrables a plazo fijo: en las fechas u oportunidades previamente acordadas y en correspondencia con la realización de la producción que los respaldan.
- El control y seguimiento sistemático: con el otorgamiento del crédito comienza un proceso de seguimiento sistemático que tiene entre sus objetivos detectar y prevenir dificultades económicas y financieras del cliente, así como garantizar la recuperación de los financiamientos entregados.

La Resolución No. 173 (2021), a diferencia de la Resolución No. 7 (2016), amplía el alcance a todas las formas productivas de la agricultura, incluyendo empresas estatales cooperativas y los productores individuales; prioriza una gama de productos más amplia como el tomate, la soya, el ganado, así como otros cultivos y alimentos; amplía la posibilidades de otorgamiento de créditos al sector cooperativo agropecuario; introduce un proceso más riguroso que incluye el análisis de riesgo y el estudio de la factibilidad ante del otorgamiento del crédito;

establece una lista más amplia de producciones priorizadas que incluye no solo la ganadería, sino también los cultivos de yuca, boniato, plátano, arroz, frijoles, maíz y otros; al igual que ofrece tasas de interés más favorables para las cooperativas agropecuarias que pueden ser asumidas hasta el 50 % por el Fondo de Desarrollo.

Resultados fundamentales del diagnóstico realizado a la comercialización del crédito bancario al sector cooperativo agropecuario del municipio Bayamo

De un total de 52 cooperativas agropecuarias que tiene el municipio Bayamo, utilizan el crédito bancario solo 23, para un 44,2 %. Esta cantidad se distribuye de la siguiente forma: para la actividad pecuaria el 26,9% y para cultivos varios solamente se encuentran financiadas el 17,3 % de las cooperativas. Analizando por los tipos de cooperativas, en las UBPC están financiadas el 60 %, en las CPA el 40 % y en las CCS el 31,8 % del total de cooperativas, esto evidencia un bajo nivel de financiamiento a las cooperativas, principalmente a las CPA y a las CCS (tabla 1).

Tabla 1. Cartera de financiamiento a las cooperativas pecuarias y de cultivos varios del municipio Bayamo

Tipos de cooperativas	Cantidad de cooperativas	Cooperativas de cultivos varios financiadas	%	Cooperativas pecuarias financiadas	%	Total de cooperativas financiadas	%
UBPC	20	3	15	9	45	12	60
CPA	10	1	10	3	30	4	40
CCS	22	5	22,7	2	9	7	31,8
Total	52	9	17,3	14	26,9	23	44,2

Fuente: elaboración propia.

Para determinar los elementos que limitan el acceso de las cooperativas al crédito bancario, se le aplicó una encuesta en 31 cooperativas agropecuarias de municipio Bayamo; el estudio se realizó a 6 CPA de una población de 10, para un 60 %; a 12 UBPC de una población de 20, para un 60 % y a 13 CCS de una población de 22, para un 59 %. Uno de los resultados que arrojó la aplicación de ese instrumento al sector cooperativo agropecuario en Bayamo, es

que las principales limitantes o barreras para la solicitud del crédito bancario que encuentran las cooperativas agropecuarias son las siguientes:

1. El 19,3 % no cuenta con la asesoría financiera por parte de BANDEC.
2. El 48,3 % denuncia que existe demora en la tramitación del crédito en las sucursales.
3. El 35,4 % plantea que el gestor de negocios que lo atiende no realiza una revisión profunda de los documentos del crédito en su primera presentación.
4. El 93,5 % denuncia que existe demora en obtener documentos de otras entidades, que son necesarios para el crédito.
5. El 45,1 % considera que los plazos de amortización fijados no están en correspondencia con el período final de la producción.
6. El 22,5 % considera que las tasas de interés en BANDEC son altas.
7. El 61,2 % presenta dificultades con los proveedores de insumos necesarios para la producción.
8. El 35,4 % considera que las fichas técnicas que se utilizan como parámetros no están actualizadas según rendimientos actuales.
9. El 83,8 % señala la morosidad en los pagos de la empresa de Acopio y de otras entidades de la agricultura.
10. El 61,2 % señala que no recibe servicios de calidad en el área comercial de BANDEC.
11. El 41,9 % señala que no se conocen con exactitud los procedimientos legales para actuar ante litigios con determinadas entidades que dificultan el proceso de planificación, entrega y cobro de las producciones.

Teniendo en cuenta que las limitaciones que impiden la comercialización del crédito bancario a las cooperativas tienen más de un sentido y que estos obstáculos también aparecen en sentido contrario, se investigaron los aspectos que impiden cumplir con los plazos de amortización contraídos con el banco. Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

1. El 70,9 % considera que la morosidad en los pagos de las empresas comercializadoras de Acopio, Porcino y Productos Lácteos impiden cumplir con los plazos de amortización contraídos con el banco.

2. El 45,1 % señala que la intensa sequía impide, en ocasiones, lograr los estándares de producción, por lo que no se alcanza lo que estaba previsto.

3. El 29,0 % considera que la falta de asesoría a la hora de firmar el contrato con las empresas y con BANDEC, limita la claridad y la envergadura del convenio.

4. El 38,7 % señala que los proveedores de insumos, por lo general, incumplen con las semillas, el petróleo y los fertilizantes y eso limita el cumplimiento de los plazos de amortización contraídos con el banco.

5. El 19,3 % plantea que, en caso de litigio por desconfianza, los tribunales pueden demorar hasta un año en resolver la cuestión.

6. El 12,9 % plantea que son muy cortos los plazos de amortización que fija el banco y que eso impide cumplir con dichos plazos.

Con el objetivo de profundizar más en los criterios que tienen los directivos de las cooperativas agropecuarias y poseer un mayor basamento para tomar las medidas que estimulen a los productores a optar el crédito bancario, se les encuestó en este sentido. Como resultado se obtuvo la siguiente propuesta de los directivos de las cooperativas encuestadas:

1. El 32,2 % sugiere un poco más de flexibilidad en la entrega de efectivo para salarios.

2. El 29,0 % propone aumentar el plazo de las amortizaciones, específicamente en el caso del ganado.
3. El 54,8 % establece la necesidad de proporcionar mayor agilidad en la documentación de BANDEC.
4. El 22,5 % opina que en las reuniones de las cooperativas, BANDEC debe brindar un mínimo técnico sobre el crédito.
5. El 54,8 % considera que BANDEC debe solicitar menos documentos.
6. El 32,2 % piensa que el gestor de negocios debe poseer mayores conocimientos sobre el tema.

Actualmente existen otros elementos que han incidido en el comportamiento del crédito en BANDEC Granma y van aparejados al análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación. Estos fueron detectados en las visitas de asesoramiento y debatidos en los Consejos de Dirección y en el Comité de Créditos. Sobre esa base se enumeraron un grupo de factores tanto internos como externos que incidían sobre la comercialización del crédito agropecuario y que posteriormente se relacionaron unos con otros hasta seleccionar los elementos más fuertes y coincidentes. En el análisis de los aspectos internos y externos de la comercialización del crédito bancario al sector cooperativo agropecuario, se pudo constatar el resultado de cinco fortalezas y 21 debilidades.

Las principales debilidades son: el alto índice de ausentismo y las irregularidades en la jornada laboral; la contratación por tiempo indeterminado de personal cuya idoneidad no ha sido suficientemente evaluada durante el periodo de prueba; la designación de directivos sin suficiente preparación en la actividad que dirigen y sin capacidad de mando; la elaboración de planes de trabajo individuales, muchas veces divorciados de los objetivos de la institución; el

desconocimiento y la falta de claridad en las especificaciones y funciones de los puestos de trabajo en el área comercial; la falta de sistematicidad en el cumplimiento de procedimientos, memorandos, resoluciones e instrucciones inherentes a la actividad y el registro del control de amortizaciones del crédito no actualizado.

Además, se suman las siguientes debilidades a las anteriores: los clientes se quejan por la falta de gestión de algunos gestores y expresan su inconformidad con el volumen de documentos a presentar para solicitar financiamiento; existen problemas en la correlación del destino inicial aprobado en algunos créditos y la comprobación del destino real de su utilización; existe un insuficiente análisis de riesgo, por parte del Comité de Crédito de las sucursales, al evaluar los financiamientos; no existe una estrategia de comercialización del crédito; así como la institución bancaria no cuenta con una infraestructura que se adapte a las necesidades de los clientes.

Acciones para perfeccionar la comercialización del crédito bancario al sector cooperativo agropecuario

El Balanced Scorecard³ (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones. Ofrece una manera práctica de llevar a la realidad objetiva los contenidos estratégicos, traduciéndolos en indicadores y metas. Está concebido como un instrumento para monitorear y revisar regularmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2000)

A partir del análisis estratégico, donde se detectaron las debilidades de la institución, se le aplicó el Cuadro de Mando Integral, por ser un mecanismo para lograr el consenso con todos los

³ El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue creado en 1992 por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Ellos lo desarrollaron como una herramienta para las empresas que buscaban ampliar la visión de su desempeño más allá de las métricas financieras tradicionales. El BSC introduce cuatro perspectivas claves para evaluar el éxito de una empresa: financiera: mide la rentabilidad y el valor para los accionistas; clientes: mide la satisfacción, fidelidad y retención de clientes; procesos internos: mide la eficiencia y eficacia de los procesos operativos; aprendizaje y crecimiento: mide la capacidad de innovación, aprendizaje y desarrollo de la empresa.

ejecutivos y trabajadores de una institución, así como para medir el grado de impacto de esas insuficiencias y proyectar las posibles soluciones a través de acciones concretas.

A.- Principales acciones con perspectiva financiera.

Variable Precio.

Objetivo: formular una estrategia de comercialización del crédito agropecuario consistente y transparente.

Acciones:

- Reducir las tasas de interés en 1 %, para proteger aún más a las cooperativas agropecuarias.
- Incrementar la captación de pasivos en un 6 % para ganar en liquidez con el uso de los productos establecidos en la cartera.

Variable Distribución.

Objetivo: relacionar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria de manera que estimule situar el producto a disposición del mercado.

Acciones:

- Realizar actividades para estimular la compra por aquellos clientes potenciales que no acuden a la sucursal, implementando un marketing directo.
- Lograr la correlación de destino inicial del 100% de los créditos aprobados y su destino final.

B.- Perspectiva del cliente.

Variable Servicio.

Objetivo: satisfacer las necesidades y lograr generar valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor.

Acciones:

- Solicitar al Comité de Productos de la Dirección Provincial, que se eliminen aquellos documentos que dificultan las solicitudes de créditos.

- Solicitar al Comité de Productos que las garantías no dificulten el otorgamiento de los créditos cuando el cliente posea un historial productivo y crediticio que alcance los tres años consecutivos con resultados positivos para obtener financiamientos superiores a 30 000 pesos.

Variable Soporte físico.

Objetivo: elevar el valor de la infraestructura, mejorar la imagen institucional

Acciones:

- Mejorar la imagen institucional de la sucursal y trabajadores bancarios, así como todo lo relacionado con el uso correcto del uniforme, la organización y la limpieza de los puestos de trabajo.

- Gestionar la asignación del mobiliario nuevo y de los equipos tecnológicos necesarios.

Variable Comunicación.

Objetivo: comunicar las estrategias a través de la institución, desarrollando un conjunto de actividades que propicien la promoción de los beneficios que reporta el crédito para el mercado objetivo.

Acciones:

- Desarrollar actividades que propicien la comunicación de los beneficios que reporta el producto y persuadir al mercado objetivo de que lo adquiriera siguiendo la combinación de promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas.

- Incrementar el nivel de exigencia de los cuadros de acuerdo al Decreto Ley 196 y hacer cumplir lo legislado en los procedimientos, memorandos, resoluciones e instrucciones que rigen la actividad comercial.

- Incrementar la capacitación del personal encargado de atender a los clientes, particularmente de los gestores de negocios.

- En caso de morosidad por parte de algunos económicos de cooperativas en la tramitación de la documentación exigida, enviar comunicación al Delegado de la Agricultura informando dichas situaciones.

C.-Perspectiva de los procesos internos.

Variable Organización interna.

Objetivo: lograr que se garantice la producción eficiente del servicio que se preste y posicionarse en el mercado.

Acciones:

- Designar dúos de gestores que permitan atender correctamente a los clientes.
- Disponer de un adecuado y fácil acceso a la información y la documentación de los clientes.
- Seguimiento de los saldos de los clientes utilizando los listados de adeudos.
- Implementar un parte estadístico que informe sobre la evolución del sector cooperativo agropecuario.
- Incrementar la capacitación sobre el cumplimiento del reglamento disciplinario y el código de trabajo.

- Intensificar el trabajo con las reservas de cuadros para lograr mayor preparación e idoneidad demostrada, componente fundamental para nombrar cargos de dirección en el área comercial.
- Cumplir con la Instrucción 1/2012, la cual rige la política de objetivos y planes de trabajo, concientizando al personal de la importancia de esta herramienta de trabajo.
- Los objetivos individuales de los gestores deben reelaborarse de forma que respondan a los de la institución y la misión.
- Incrementar las acciones de capacitación sobre los aspectos establecidos para el proceso de solicitud y análisis de los créditos, propiciando valoraciones profundas en caso de infracciones.
- Especializar un gestor que se encargue del registro de solicitudes oportunamente y legislar el funcionamiento de las sesiones del Comité de Crédito.
- Dotar, a las áreas comerciales, de transporte para poder verificar el gran volumen de créditos otorgados, en su mayoría distantes de la ciudad, mediante verificaciones físicas y de respaldo material, además de lograr mayor asesoría financiera a los clientes.
- Diseñar una estrategia de comercialización del crédito bancario al sector cooperativo agropecuario.

D.- Perspectiva del crecimiento y el aprendizaje.

Variable Personal de contacto.

Objetivo: lograr que el personal de contacto sea conocedor a plenitud del servicio, las leyes, las resoluciones y el manual de instrucciones y procedimientos.

Acciones:

- Correcta selección del personal de contacto, teniendo en cuenta el perfil y la personalidad (Sistema de Gestión del Capital Humano).
- Superar el principal problema de la falta de percepción del servicio y desarrollar una representación tangible del mismo, es decir un soporte físico que lo haga visible y palpable.

La estrategia de comercialización del crédito bancario al sector cooperativo agropecuario permite disponer de elementos necesarios para lograr la rentabilidad económica del Banco de Crédito y Comercio. Quedan claramente definidos los objetivos que se proyecta alcanzar la organización, así como el desarrollo de las acciones necesarias para garantizar el proceso de solicitud, análisis, otorgamiento y recuperación de los créditos otorgados a este segmento. Asimismo, se pretende lograr la correcta utilización de los recursos financieros, alcanzar las producciones planificadas y coadyuvar a perfeccionar la gestión comercial a través de la mejora en la de toma de decisiones.

Con su aplicación, se ha podido constatar que el rol jugado por el financiamiento, desde el punto de vista económico y financiero en el sector cooperativo agropecuario del municipio y propiamente en el desarrollo del territorio, es muy favorable, evidenciándose un mayor nivel y agilidad en los financiamientos a las Cooperativas de Producción Agropecuaria y a las Cooperativas de Créditos y Servicios. Sin embargo, aún existen dificultades con los proveedores de insumos necesarios para la producción, algunas fichas técnicas no se han actualizado según los rendimientos actuales.

Se evidencian otros aspectos positivos como el impacto en la calidad de los servicios que se ha incrementado debido a que el nivel de documentación y parte de los trámites crediticios se han logrado insertar a través del servicio de Virtual BANDEC, posibilitando la inserción de la

institución en el programa de informatización de la sociedad y la implementación de la bancarización; además esto ha incrementado la cultura y la educación financiera de los clientes y población en general, ha mejorado la contratación Banco-cliente y cliente-proveedor como parte del perfeccionamiento y transparencia de las operaciones.

La Estrategia de comercialización del crédito bancario al sector cooperativo agropecuario en el Banco de Crédito y Comercio muestra un impacto positivo al incrementarse la cartera de financiamientos en los principales segmentos de clientes estratégicos para la institución (empresas y sector cooperativo agropecuario), coadyuvando a lograr una disminución de los créditos vencidos y por este concepto de financiamiento, mejorar su solvencia.

Conclusiones

1. La promoción del crédito bancario en el municipio es prácticamente nula, limitando el aprovechamiento, por las formas productivas, de las potencialidades locales del municipio para potenciar las actividades relacionadas con la comercialización de sus productos; solamente se encuentran financiadas el 23 % de las producciones de cultivos varios y el 36 % de la actividad pecuaria.
2. Entre los principales problemas del crédito al sector cooperativo agropecuario se refieren que los plazos de amortización fijados no están en correspondencia con el período final de las producciones; la existencia de un bajo nivel de créditos en dicho sector; las altas las tasas de interés; el insuficiente número de visitas de verificación física; la ausencia de los análisis necesarios, con exactitud y profundidad, por parte de los gestores; la incorrecta selección de los recursos humanos; la utilización de fichas técnicas desactualizadas; el incumplimiento con los niveles de producción y comercialización agropecuarias comprometidos para garantizar un alto

grado de autosuficiencia alimentaria mediante el crédito y las dificultades para conocer los costos de comercialización del crédito bancario al sector cooperativo agropecuario.

3. En el análisis de la situación interna del diagnóstico estratégico, se obtuvo como resultado un balance de cinco fortalezas y 21 debilidades; esa situación incrementa la necesidad de instrumentar un plan de acción del crédito bancario al sector cooperativo con acciones encaminadas a minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas, así como para poder aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el entorno.

Referencias bibliográficas

Arias, C. (2022). *El acopio y la comercialización agropecuaria: en el contexto territorial*.

Editorial Universitaria.

Arias, C. & Jordan, A. (2022a). Las cooperativas agropecuarias en Cuba. La negociación y contratación de sus producciones con las empresas estatales. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (141),1-15.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8556327.pdf>

Arias, C. & Jordan, A. (2022b). Procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo, Granma. *Revista Estudios de Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1). <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v10n1/2308-0132-reds-10-01-e26.pdf>

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *La Estrategia y sus efectos en la organización*. Harvard Business School Press.

Mayo, J. C. & Ortiz, N. (2011). Fundamentación teórica sobre el proceso del crédito bancario a usufructuarios de tierras en BANDEC Las Tunas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (143). <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/mof.htm>

- Morales, N. E., Torres, I. J. & Ortiz, L. F. (2023). Recuperación de los financiamientos otorgados a los agricultores por BANDEC. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 7(2), 58-77.
<https://observatorio.anec.cu/uploads/9816e644-b724-4006-81cd-cc709444a990.pdf>
- Resolución No. 7* (2016). Beneficios de tasas a los créditos para la ganadería y cultivos varios. Gaceta Oficial Ordinaria No. 10, 21 de enero. Banco Central de Cuba. La Habana.
<http://dsit.cu/consultor/09%20Legislacion/BCC/RES-BCC-2016-007.htm>
- Resolución No. 173* (2021). Otorgamiento de créditos al sector agropecuario. Banco Central de Cuba. La Habana. <https://www.bc.gob.cu/storage/manual-regulaciones/June2021/ed6vUiVU0SX6WIctlfKd.pdf>
- Valdivia, K. (2018). *Estrategia de comercialización del Crédito Bancario al Sector Cooperativo Agropecuario en el municipio Bayamo*. [Tesis de maestría, Universidad de Granma].