



Universidad  
del Valle



Cuadernos de  
Administración

*Journal of Management*

Print ISSN: 0120-4645 / E-ISSN: 2256-5078 / Short name: cuad.adm.

Pages: e5011144 / Vol: 37 / Issue: 71 / Sep. - Dec. 2021

Faculty of Administration Sciences / Universidad del Valle / Cali - Colombia

## Gestión del financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor en Cuba

*Natalia Lorenzo Kómová, Ana de Dios Martínez, Carlos Manuel Souza Viamontes*

---

### **How to cite this paper?**

Lorenzo Kómová, N., de Dios Martínez, A., Souza Viamontes, C. M. (2021). Bank financing management with a value chain approach in Cuba. *Cuadernos de Administración*, 37(71), e5011144. <https://doi.org/10.25100/cdea.v37i71.11144>

---

### **Resumen**

En el artículo se abordan las concepciones sobre cadena de valor, así como el enfoque de cadena de valor desde la perspectiva de la articulación productiva. Se exponen las concepciones sobre gestión del financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor siguiendo los referentes internacionales para dar paso a las posiciones teóricas sobre el particular en el contexto de la economía cubana. El análisis crítico de las metodologías, que constituyen los antecedentes de esta investigación, es la base de la propuesta de elementos metodológicos sobre la gestión del financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor en Cuba. El objetivo del presente trabajo consiste en la fundamentación teórico-metodológica sobre financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor en Cuba. La metodología utilizada comprende el análisis y la síntesis, así como la deducción para el tratamiento teórico-metodológico de la gestión del financiamiento bancario. Se utilizaron métodos empíricos como la búsqueda y procesamiento de información, el criterio de expertos y los talleres grupales. Los resultados se expresan en los elementos metodológicos propuestos para la gestión del financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor basados en la capacidad de la institución financiera para aprender e innovar continuamente, lo que aporta una novedosa visión que podría proporcionar servicios financieros de calidad, confiables para las empresas y demás actores económicos cuyos productos finales se destinan al mercado internacional.

**Palabras Clave:** Cadena de valor; Enfoque de cadena de valor; Gestión del financiamiento bancario; Articulación productiva.

## 1- Introducción

2

3 Aunque en general se reconoce que la gestión del financiamiento bancario con enfoque  
4 de cadena de valor permite analizar las necesidades de financiamiento que tienen sus  
5 distintos actores de la cadena y vislumbrar las oportunidades para responder a las  
6 mismas, también aparecen varios enfoques sobre este tema.

7

8 En esta investigación se ha considerado que los elementos aportados en los estudios  
9 analizados son vías para fortalecer la cadena de valor; sin embargo, la gestión del  
10 financiamiento bancario se concibe como uno de los instrumentos de apoyo que  
11 incorpora formas operativas y de organización para contribuir a la articulación productiva  
12 de clúster o redes en torno a la cadena de valor. Es facilitar la construcción de ventajas  
13 competitivas que surjan de las interrelaciones que se creen y desarrollen entre empresas  
14 y fomentar condiciones, fundamentalmente financieras, para que estas tengan lugar, así  
15 como instrumentar acciones grupales de mutuo beneficio.

16

17 Los autores asumen el mismo criterio de la Comisión Económica para América Latina y  
18 el Caribe (CEPAL), la cual afirma que la gestión del financiamiento bancario con enfoque  
19 de cadena de valor propiciaría un aumento de las capacidades empresariales para  
20 incrementar los vínculos con el sistema económico y el encadenamiento productivo o  
21 eslabonamiento de las empresas (CEPAL, 2018); o sea, les permitiría facilitar las  
22 relaciones entre los miembros de la cadena al fortalecer las relaciones ya existentes con  
23 el mercado.

24

25 Lógicamente, estas concepciones parten de concebir la cadena como unidad de  
26 intervención, estando en presencia del llamado enfoque de cadena de valor. Adoptar este  
27 enfoque a partir de varios estudios académicos que aportan evidencias prácticas y  
28 explicaciones teóricas sobre los conceptos de cadena productiva y de valor en la gestión  
29 del financiamiento bancario resulta útil a propósito de esta investigación por las ventajas  
30 que ofrece.

31

32 En el contexto cubano, aun cuando los bancos comerciales están abiertos a prestar  
33 servicios a los diferentes actores económicos, las metodologías actuales de la gestión  
34 del financiamiento bancario, excluyen a una parte sustancial de los agentes económicos  
35 presentes en el sistema, no por las regulaciones vigentes, sino por el proceso de gestión  
36 que no abarca, en su análisis, el amplio espectro de participantes, centrándose  
37 exclusivamente en el cliente que viene a solicitar el servicio, descartando al resto de los  
38 actores que de alguna forma intervienen en la cadena productiva y que su actuar es  
39 fundamental en el logro del producto final, sobre todo los que se destinan a la exportación.

40

41 Simultáneamente, los actores deben conectarse en condiciones más favorables a las  
42 cadenas nuevas y para su inserción en el mercado necesitan servicios financieros que  
43 contribuyan a lograr varios objetivos de manera simultánea relacionados con la  
44 realización de inversiones adecuadas, gestionar transacciones acordes a su flujo  
45 financiero, producir bienes y servicios y consecuentemente contribuir a la articulación  
46 productiva en torno a la cadena de valor.

47

48 Sin embargo, autores como Borrás Atiénzar and Bermúdez Rivacoba (2020) han  
49 planteado que existen limitaciones propias del sistema bancario, que a su vez  
50 obstaculizan la gestión del financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor, entre  
51 las que se destacan:

52

- 53 • Limitada autonomía de los bancos. La gestión de las instituciones bancarias no  
54 siempre es resultado de su estrategia propia, sino de indicaciones del Banco Central  
55 de Cuba y otros organismos rectores.
- 56 • Especialización y segmentación institucional del mercado caracterizada por la  
57 asignación administrativa de sectores y segmentos del mercado a los bancos.
- 58 • Baja orientación al mercado e insuficiente estudio de las necesidades de  
59 financiamiento de los clientes que conforman la cadena de valor.
- 60 • Limitada diferenciación de productos y servicios en correspondencia con las  
61 particularidades y necesidades de diferentes segmentos del mercado.
- 62 • Poca diversificación de los productos y servicios bancarios: baja utilización del  
63 fideicomiso, el *leasing* financiero, el *factoring*, el *confirming*, el descuento de letras, la  
64 asesoría económico-financiera a clientes, entre otros.
- 65 • Baja influencia del crédito bancario en el apoyo y acompañamiento a las empresas  
66 estatales como resultado de múltiples factores, entre estos, la situación financiera de  
67 las empresas, el conservadurismo de las instituciones bancarias, la cultura de  
68 aversión al riesgo, entre otros.

69

70 Por otra parte, los procesos y metodologías actuales de gestión del financiamiento  
71 bancario, no logran abarcar a todos los actores de la cadena de valor, tenga o no un  
72 anclaje territorial; así pues, se deben efectuar cambios, introducir innovaciones en la  
73 forma en que se otorgan y analizan los servicios financieros y crear las condiciones para  
74 que estén disponibles a los implicados.

75

76 No obstante, se reconocen investigaciones que son antecedentes importantes que  
77 plantean las innovaciones necesarias para, desde la Banca, fortalecer el tejido  
78 empresarial. Entre los autores cubanos, cabe mencionar a Borrás Atiénzar and Bermúdez  
79 Rivacoba (2020), Borrás Atiénzar and Escobedo Almendral (2020) y Couzo Villarreal,  
80 Hung Pentón, and Borrás Atiénzar (2020).

81

82 Constituye entonces una necesidad lograr la gestión del financiamiento bancario con  
83 enfoque de cadena de valor para garantizar que todos los actores desempeñen su función  
84 en el proceso de creación del producto y su valor asociado, asegurando los recursos  
85 financieros que contribuirían a asegurar los recursos materiales, las capacidades, los  
86 insumos, las informaciones necesarias; en el momento, la forma y las cantidades  
87 adecuadas.

88

89 Por ello, el objetivo del presente trabajo consiste en la fundamentación teórico-  
90 metodológica sobre financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor en Cuba.

91

92 La metodología utilizada comprende el análisis y la síntesis, así como la deducción para  
93 el tratamiento teórico-metodológico de la gestión del financiamiento bancario en el  
94 contexto cubano. Para aportar los elementos metodológicos en función de la gestión del  
95 financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor en Cuba, además del análisis  
96 crítico de las metodologías precedentes, se utilizaron métodos empíricos como la  
97 búsqueda y procesamiento de información, el criterio de expertos y los talleres grupales.

98

## 99 **2-Marco teórico**

100

### 101 **2.1- La gestión del financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor**

102

103 Las particularidades de la gestión del financiamiento bancario para cadenas de valor en  
104 el contexto internacional son abordadas por Johnston and Meyer (2008), Miller and  
105 Kopicki (2008), Jiménez Galarza and Jones (2009), KIT, IIRR y FOROLACFR <sup>1</sup>(2010);  
106 Sucre Reyes (2014); Díaz and Carranza (2016), entre otros, que toman como base los  
107 conceptos de cadena productiva y de valor.

108

109 Numerosas son las concepciones sobre cadena productiva y de valor, entre ellos las de  
110 Porter (1985, 1990), las de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
111 Industrial [ONUDI] (2004), Van der Heyden, Camacho, Marlín, and Salazar (2004), Isaza  
112 Castro (2008), Ferraro and Gatto (2010), Cifuentes Álvarez, Pérez, and Gil Casares  
113 (2011), Chávez Martínez (2012), Rodríguez Fernández (2014), Vinci *et al.* (2014),  
114 Hopkins y Wallerstein (como se citó en Pérez, 2016).

115

116 Lo más relevante, una vez analizadas las distintas concepciones, es que se concluye por  
117 los autores que la cadena de valor se refiere a la organización de la producción bajo la

---

<sup>1</sup>Es una publicación sobre el desarrollo de cadenas de valor donde se recogen experiencias de todo el mundo, divulgada por el *Royal Tropical Institute* (KIT), el *International Institute of Rural Reconstruction* (IIRR) con la colaboración del Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales (FOROLACFR).

118 secuencia de actividades específicas de valor agregado, desde que se concibe la  
119 mercancía o servicio hasta su uso.

120

121 Los autores de la presente investigación opinan que la cadena productiva permite una  
122 comprensión sistémica de las relaciones entre los actores involucrados en el proceso que  
123 sigue un producto. En el contexto de una economía mundial globalizada y altamente  
124 competitiva resulta relevante esta comprensión, pues así los diferentes actores  
125 interesados en colocar con éxito el producto en el mercado pueden detectar los  
126 problemas o factores críticos que bloquean determinado eslabón de la cadena.

127

128 Estas características y atributos que permiten al producto satisfacer las necesidades o  
129 deseos diferenciados de los consumidores son las razones que motivan a un cliente a  
130 adquirir su disponibilidad en el mercado. Agregar valor no se refiere solamente a generar  
131 productos procesados, sino a dotar a los productos de aquellos atributos o servicios  
132 específicamente dirigidos a satisfacer los requerimientos de las demandas de los  
133 diversos segmentos de mercado.

134

135 Otro aspecto razonado apunta hacia la cadena productiva como cadena de valor a su vez  
136 porque constituye una forma de articulación en la cual sus actores se planifican, preparan,  
137 organizan, coordinan y colaboran para que el producto llegue al mercado con las  
138 características requeridas por los consumidores finales, con atributos superiores y  
139 valores añadidos entre los propios miembros de la cadena (Vinci *et al.*, 2014).

140

141 El análisis realizado hasta aquí permite considerar que, a diferencia del concepto de  
142 cadena productiva, donde los diferentes actores compiten entre ellos por optimizar sus  
143 beneficios económicos, el objetivo primordial de la cadena de valor es la optimización  
144 sistémica con el fin de lograr metas inalcanzables de manera individual, a través de la  
145 cooperación, comunicación y coordinación entre los actores de la cadena.

146

147 Otro nuevo elemento a develar radica en que cuando la cadena se concibe como unidad  
148 de intervención en programas dirigidos a la asociatividad, cooperación o por propósitos  
149 de financiamiento como parte de las políticas de apoyo empresarial, de fortalecimiento  
150 de cadena de valor y de articulación productiva, como es el caso de esta investigación,  
151 se habla de enfoque de cadena de valor.

152

153 Este enfoque resulta útil para el análisis de diversas dimensiones de desempeño o de los  
154 componentes de la cadena de valor, como: la eficiencia, calidad de productos,  
155 sostenibilidad y equidad. Al igual que es pertinente en el contexto actual de la economía  
156 mundial, globalización y competitividad (Piñones Vázquez, Acosta Ávila, and Tartanac,  
157 2006) y ofrece varias ventajas según Lundy et al., (2004) Quintero and Sánchez (2006).

158

159 En la Tabla 1 se presenta la síntesis teórica de lo que representa el enfoque de cadena  
 160 de valor en el contexto de esta investigación.  
 161

<b>Tabla 1. Enfoques de cadena de valor</b>			
<b>Autores</b>	<b>Concepciones</b>	<b>Enfoques</b>	
Porter (1985)	Es el conjunto de actividades que realiza una empresa o negocio para crear valor agregado en los bienes o servicios que vende. Son un conjunto de factores controlables genéricos y/o de eventuales factores críticos de éxito para desarrollar y mantener una ventaja competitiva.	Desarrollar proveedores y asegurar la trazabilidad del producto	E m p r e s a r i a l
Quintero & Sánchez (2006)	Identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. Se da una visión de la empresa en función a aquellas actividades y procesos que acompañan en su desarrollo vital, desde la adquisición de la materia prima hasta la venta y servicio de post venta del producto final.		
Isaza Castro (2008)	La articulación de diferentes unidades empresariales de cara al proceso de generación de valor y el papel que cumple cada una de las empresas que intervienen en el mismo y provee elementos importantes en el diseño de políticas de apoyo empresarial que favorecen la generación de riqueza a través de la consolidación de ventajas competitivas.		
Porter (1990)	El conjunto de actividades que se llevan a cabo al competir en un sector y que se pueden agrupar en dos categorías: aquellas relacionadas con la producción, comercialización, entrega y servicio de posventa; y las actividades que proporcionan recursos humanos y tecnológicos, insumos e infraestructura.	Mejorar la competitividad del sector	S e c t o r i a l
Cifuentes Álvarez <i>et al.</i> (2011)	Se deben generar relaciones equitativas y debe existir un reparto de beneficios justo entre los actores. Para ello, todos deben tener acceso a información y recursos, tener poder de decisión y negociación, y recibir beneficios acordes con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido.	Fortalecer la cadena de valor	
Oddone & Padilla Pérez (2017)	Es un instrumento útil para avanzar hacia una nueva ecuación entre el Estado, el mercado y la sociedad, en torno a productos y territorios específicos.		
Dini (2010)	Es un acuerdo de colaboración entre actores económicos, orientado a la generación de un beneficio competitivo que es, a su vez, cada modalidad de interacción positiva y voluntaria (no impuesta, ni casual) entre actores de una determinada comunidad productiva, ... donde los actores económicos independientes establecen acuerdos de colaboración para desarrollar acciones que apuntan a	Impulsar la articulación productiva	

	resultados que no podrían lograrse si actuaran de forma aislada.	
Dini, Ferraro, & Gasaly (2007)	Buscan impulsar los clúster y aglomeraciones productivas o las redes de tipo horizontal o sectorial en torno a la cadena de valor: estas últimas pueden tener un fuerte anclaje territorial o contar con ejes de naturaleza sectorial o tecnológica.	
Vinci <i>et al.</i> (2014)	Constituye una forma de articulación en la cual sus actores se planifican, preparan, organizan, coordinan y colaboran para que el producto llegue al mercado con las características requeridas por los consumidores finales, con atributos superiores y valores añadidos entre los propios miembros de la cadena.	
CEPAL (2018)	Alcanzar una mayor articulación productiva a partir de la integración de los diferentes eslabones entre los países (proceso también conocido como eslabonamiento)	
<b>Source: Authors' own elaboration.</b>		

162

163 **2.2-Análisis metodológico sobre la gestión del financiamiento bancario con**  
164 **enfoque de cadena de valor**

165

166 Las metodologías o guías para la gestión del financiamiento bancario a cadenas de valor,  
167 a pesar de sus importantes aportes, constituyen modelos que deben ser adaptados de  
168 acuerdo a las condiciones locales, al entorno existente, al perfil de riesgo de cada  
169 institución financiera y a las particularidades de la economía cubana, en este caso.

170

171 De estos acercamientos metodológicos se han estudiado, a efectos de esta investigación,  
172 los que constituyen importantes antecedentes aportados por: Jiménez Galarza and Jones  
173 (2009), en su *Modelo básico para la implementación del financiamiento de las cadenas*  
174 *de valor en Perú*, la contribución de Vinci *et al.* (2014) en su material *Hacia una gestión*  
175 *con enfoque de cadena, conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico en Cuba*  
176 *y el Acercamiento metodológico para el abordaje de los encadenamientos productivos*  
177 *para pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en la experiencia de Costa Rica* (Sandi  
178 *y Vargas, 2017).*

179

180 Los autores Jiménez Galarza and Jones (2009) en su *Modelo básico para la*  
181 *implementación del financiamiento de las cadenas de valor en Perú*, incluyen  
182 herramientas para llevar a cabo la evaluación inicial del potencial de financiamiento de  
183 una cadena de valor y los procedimientos específicos para efectuar el mismo.

184

185 Más adelante afirman que para tener éxito, la metodología que ambos proponen requiere  
186 de una entidad financiera sólida con una infraestructura institucional apropiada, un

187 compromiso claro con el financiamiento rural, un entorno que permita brindar apoyo y un  
188 mercado viable de las actividades de la cadena de valor que sea conveniente para este  
189 tipo de productos financieros.

190

191 Desde otra perspectiva, autores cubanos como Vinci *et al.* (2014) en su material *Hacia*  
192 *una gestión con enfoque de cadena, conceptos básicos e instrucciones para el*  
193 *diagnóstico en Cuba*, ofrece una guía metodológica sobre cómo realizar el diagnóstico  
194 de la cadena, ya que este paso es considerado sustancial para poder aplicar el enfoque  
195 en la creación de nuevas prácticas de planificación y gestión a nivel territorial y nacional.  
196 La aplicación del enfoque de cadena a la gestión pública y empresarial requiere de las  
197 siguientes condiciones básicas:

198

- 199 1. Tener la capacidad de reconocer y analizar un sector productivo como un sistema  
200 complejo e interdependiente de procesos (producción, transportación,  
201 transformación, etc.), actores (empresas, cooperativas, etc.) y relaciones  
202 contractuales, administrativas, etc.
- 203 2. Promover acciones y políticas integrales dirigidas a mejorar el funcionamiento de  
204 este sistema (la cadena), más que políticas específicas para los actores y procesos  
205 que lo componen.

206

207 Por su parte, Sandi y Vargas (2017) plantean en su *Acercamiento metodológico para el*  
208 *abordaje de los encadenamientos productivos que el enfoque de cadenas de valor*  
209 *incluye:*

210

- 211 ● Un análisis del entorno productivo y de comercialización de productos que va más allá  
212 de la simple valoración de la empresa.
- 213 ● Establecer un nivel amplio de conocimiento sobre la metodología de las cadenas  
214 productivas y de valor y del conocimiento específico de sus dinámicas productivas,  
215 tecnológicas y comerciales.
- 216 ● Complementar adecuadamente los instrumentos de crédito y en general los recursos  
217 de las instituciones financieras con las oportunidades de mejoras existentes a lo largo  
218 de la cadena productiva y de valor.

219

220 Aunque la metodología creada por estos autores está enfocada al análisis de riesgo de  
221 las instituciones que otorgan financiamiento para casos de micro, pequeñas y medianas  
222 empresas (MIPYMES), es conveniente reconocer los tres elementos claves que se  
223 proponen para el estudio de las cadenas:

224

- 225 1. Primero, se requiere considerar el espacio que se pretende ocupar o mejorar por el  
226 actor que solicita el financiamiento dentro de la cadena, estableciéndose los vínculos  
227 con actores abajo y arriba de su posición.

- 228 2. Segundo, es necesario conocer si el mercado donde se está estableciendo dicha  
229 actividad se encuentra en dinamismo o declive comercial, lo que genera distintos  
230 incentivos para la interacción empresarial respectiva.  
231 3. Tercero, se requiere conocer si la cadena tiene un empuje desde la demanda o se  
232 trata de una cadena de oferta clásica.

233

234 Para la propuesta de esta investigación, también es necesario considerar las sugerencias  
235 que realizan Sandi y Vargas (2017) sobre la expresión genérica para las cadenas de  
236 valor, los componentes específicos y las relaciones de cada cadena, las cuales pueden  
237 variar con el nivel de integración y el mercado de destino.

238

239 Por último, la metodología de la CEPAL (2018) *Articulación productiva y cadenas*  
240 *regionales de valor, una propuesta metodológica para el SICA*, centra su objeto de  
241 estudio en las cadenas de valor de alcance transfronterizo, conocidas como cadenas  
242 regionales de valor, e intenta brindar una aproximación teórica y empírica sobre cómo  
243 propiciar su adecuado desarrollo con el fin de aprovechar los beneficios del proceso de  
244 integración económica en la dimensión productiva, comercial y de desarrollo sostenible.

245

246 Tal efecto, supone la transición hacia un nuevo paradigma de gobernanza de las cadenas  
247 regionales de valor, a raíz de una vinculación horizontal (multiactor) y vertical (multinivel)  
248 que permita aprovechar los espacios de coordinación ya existentes en el marco de la  
249 institucionalidad vigente en la región y también fomentar el desarrollo de nuevos espacios  
250 de política pública y coordinación interinstitucional que impacten a nivel local, nacional y  
251 regional. Esta metodología es asumida y adaptada para las cadenas de valor con anclaje  
252 territorial cuyo producto final es destinado al mercado internacional.

253

### 254 **3-Discusión**

255

#### 256 **3.1-Valoraciones acerca de la gestión del financiamiento bancario con enfoque de** 257 **cadena de valor en el contexto cubano**

258

259 En Cuba la gestión del financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor no tiene  
260 un tratamiento teórico propiamente dicho, aunque se reconocen las posiciones de Couzo  
261 Villarreal *et al.* (2020) sobre las limitaciones propias del sistema bancario cubano y el  
262 reconocimiento de que el fortalecimiento de la banca es un imperativo de la actualización  
263 del modelo económico y social en el país, además que se debe fortalecer el enfoque de  
264 orientación hacia las necesidades financieras de los actores económicos y sociales.

265

266 Aunque los autores de este trabajo defienden la idea de distinguir adecuadamente cuáles  
267 son las necesidades de cada eslabón de la cadena, de su fortalecimiento mediante el  
268 análisis con enfoque sistémico e integrador y el perfeccionamiento de las características

269 que las hagan objeto de financiamiento, estas deben ser capaces de enfrentar con éxito  
270 los embates del mercado. Así se pudieran incrementar las competencias empresariales  
271 en el campo de la comercialización y otros ámbitos, internos y externos del desarrollo de  
272 las empresas en general. Para lograrlo, es necesario cambiar ciertos patrones  
273 tradicionales en la atención al financiamiento bancario y transformarlo hacia un ámbito  
274 más abarcador.

275

276 Con el fin de alcanzar la integración productiva o de servicios para que funcione bien, por  
277 lo general, todos los actores necesitan acceder a recursos financieros; sin embargo, sus  
278 necesidades en este sentido, son distintas. El enfoque de cadena de valor permite  
279 analizar esas carencias en los distintos actores y vislumbrar las oportunidades que  
280 existen para responder a ellas.

281

282 Hoy las entidades solicitan de forma independiente el financiamiento bancario,  
283 cumpliendo con los requerimientos mínimos establecidos por los bancos comerciales en  
284 los análisis que realizan los comités de créditos; aun así, existe un grupo de agentes  
285 económicos que interactúan entre sí, por lo tanto, si cada uno de sus integrantes no  
286 acuden al Banco, no son atendidos financieramente.

287

288 En opinión de Couzo Villarreal *et al.* (2020) y con la coincidencia plena de los autores, si  
289 los eslabones anteriores y posteriores al cliente que solicita el financiamiento bancario no  
290 funcionan con efectividad, la deuda que se asume, puede tener dificultades para su  
291 recuperación en las condiciones previstas. Por tanto, si es positiva la salud productiva y  
292 financiera de todos los miembros de la cadena, dentro de la articulación productiva, esta  
293 influirá positivamente en la materialización de la producción y, por ende, en el logro de  
294 los ingresos necesarios para la recuperación del financiamiento. Por ello, debe ser de  
295 interés de las entidades bancarias jugar un papel activo en la gestión del financiamiento  
296 bancario sobre todo el proceso en cuestión.

297

298 Se trata entonces de incorporar un sistema que integre la totalidad de los implicados y  
299 les permita posicionarse en el mercado, con la garantía de los recursos financieros  
300 adecuados y oportunos, aspecto que hoy no se concibe por parte de los especialistas,  
301 analistas, gerentes, directores y los que participan en los comités de crédito a distintos  
302 niveles. La idea radica en incorporarle diferentes, o pudiera darse el caso de iguales  
303 servicios, a los variados actores económicos que intervienen en el proceso de  
304 producción.

305

306 El cambio del enfoque del cliente individual a la cadena de valor completa se sustenta,  
307 además, en la posición asumida por los autores de que la misión de una institución  
308 bancaria, al menos en la economía cubana, no puede limitarse solo a la recuperación en  
309 tiempo y forma de los financiamientos otorgados, sino, además, velar porque tengan una

310 influencia positiva sobre la eficiencia económica del cliente y demás eslabones de la  
311 cadena, así como el beneficio esperado por el consumidor final y el país (Couzo Villarreal  
312 *et al.*, 2020).

313

314 Téngase en cuenta que los mismos autores Couzo Villarreal *et al.*, (2020) afirman: "la  
315 función social de los bancos se asienta en el apoyo al desarrollo sostenible del territorio  
316 y el país desde la perspectiva sistémica y estratégica que integre sus tres dimensiones:  
317 económica, social y ambiental" (p. 128).

318

319 Siguiendo la misma idea, Jiménez Galarza and Jones (2009) han afirmado que las  
320 cadenas de valor requieren que la institución financiera se enfoque en el potencial del  
321 mercado, en lugar del potencial de financiamiento de un agente económico. Al cambiar  
322 el enfoque de un cliente individual al de cadena de valor completa, la institución financiera  
323 podrá medir el riesgo con más precisión y así mitigarlo. Este es también uno de los  
324 propósitos del trabajo. Una vez que la institución financiera es capaz de establecer la  
325 lógica existente en el mercado con respecto a una inversión, está en la capacidad de  
326 apalancar las relaciones ya existentes y la información entre los actores de la cadena de  
327 valor para evaluar eficientemente el riesgo y la posibilidad de recibir un financiamiento.  
328 Simultáneamente la gestión del financiamiento bancario, tal y como se propone en esta  
329 investigación, contribuiría a la articulación de la cadena y a que sus actores planifiquen,  
330 organicen, coordinen y colaboren para que el producto llegue al mercado con las  
331 características requeridas por los consumidores finales (Jiménez Galarza and Jones,  
332 2009).

333

334 El efecto de la aplicación adecuada y oportuna de la gestión del financiamiento bancario  
335 con enfoque de cadena de valor permite el fortalecimiento de las articulaciones  
336 productivas que se generen, lo que se expresa en:

337

- 338 1. Desencadenar las potencialidades de los miembros de forma conjunta.
- 339 2. Propiciar un aumento de las capacidades empresariales para incrementar los vínculos  
340 con el sistema económico y el propio encadenamiento.
- 341 3. Incrementar las competencias empresariales en el campo de la comercialización y  
342 otros ámbitos, internos y externos del desarrollo de las empresas en general.
- 343 4. Fortalecer las relaciones entre los miembros de la cadena y apalancar las relaciones  
344 ya existentes con el mercado.
- 345 5. Contribuir a la articulación de la cadena y sus actores con vistas a la inserción  
346 competitiva en el mercado.
- 347 6. Gestionar el riesgo de forma más eficiente ya que se responsabiliza a sus  
348 participantes.

349

350 Entre otros beneficios, desde la perspectiva de las instituciones financieras, se podría  
351 lograr:

352

353 1. Aumentar los clientes y expandir la cartera de colocación.

354 2. Ajustar o adaptar los servicios financieros.

355 3. Contribuir a la real integración entre los sujetos económicos alcanzando así un  
356 impacto social.

357 4. Disminuir el riesgo de reembolso de los financiamientos.

358

359 De este modo, la presente investigación se proyecta hacia un cambio de paradigma en  
360 la gestión del financiamiento bancario, a favor de criterios que incluyan o consideren la  
361 creación de valor para la empresa o demás entes económicos que intervengan (unidades  
362 empresariales de base, cooperativas de producción agropecuarias, cooperativas de  
363 créditos y servicios, otras formas de gestión no estatal y productores agropecuarios  
364 individuales), centrados en el aumento de la eficiencia y el valor de la organización; por  
365 tanto, cada una de las decisiones y estrategias que desarrollen las entidades deben ir  
366 encaminadas al logro de este pilar básico.

367

368 Teniendo en cuenta la prioridad que existe en el país de potenciar las exportaciones y  
369 por ser el primer acercamiento a esta propuesta, se desea enfocar esta investigación por  
370 el momento, en los encadenamientos que se producen para la venta de productos y  
371 servicios al mercado internacional.

372

### 373 **3.2-Propuesta de elementos metodológicos para la gestión del financiamiento** 374 **bancario con enfoque de cadena de valor en Cuba**

375

376 Para obtener los resultados antes mencionados, se necesita una gestión de  
377 financiamiento con un enfoque integral que contribuya al proceso de toma de decisiones,  
378 analizándolo de forma constante y teniendo en cuenta que cada parte de la cadena tiene  
379 vida propia y aporta al logro del producto final.

380

381 Sobre la base del análisis realizado a las metodologías de gestión del financiamiento  
382 bancario, se incluye un primer momento que consiste en preparar y realizar evaluaciones  
383 preliminares del proceso, con el objetivo de asegurar el apoyo institucional, la  
384 organización y las capacidades para iniciar la aplicación del enfoque. A tal efecto se crea  
385 un equipo de trabajo integrado por especialistas de la institución bancaria que dirige  
386 técnica y metodológicamente el proceso, con un elevado conocimiento de la banca  
387 comercial y específicamente lo referido a los financiamientos bancarios.

388

389 Se incorporan representantes del gobierno y de otras instituciones que realizan funciones  
390 de coordinación de empresas y entidades que conforman la cadena de valor exportadora.

391 El equipo interdisciplinario y representativo de la cadena establece su propio sistema de  
392 organización y planificación del trabajo para lo que se adoptan las sugerencias de Vinci  
393 *et al.* (2014).

394

395 Los decisores son convocados e informados para que comprendan la complejidad y  
396 utilidad del análisis que se pretende realizar y garantizar el apoyo político-institucional al  
397 proceso.

398

399 Es importante sensibilizar a los decisores y actores de las instituciones bancarias sobre  
400 la pertinencia del enfoque, así como preparar teórica y metodológicamente a los que  
401 tendrán la responsabilidad de liderar técnicamente su aplicación y de esta forma  
402 garantizar la organización y condiciones requeridas para iniciar el proceso por parte de  
403 la entidad financiera.

404

405 En un segundo momento corresponde el diagnóstico de la cadena de valor (ONUDI,  
406 2004; Jiménez Galarza and Jones, 2009; KIT, IIRR y FOROLACFR, 2010; Padilla, 2014;  
407 Vinci *et al.*, 2014; Padilla Pérez and Oddone, 2016 y CEPAL, 2018), con el objetivo de  
408 identificar y evaluar las posibles cadenas de valor y sus potencialidades. Se desarrolla  
409 por la institución financiera con la participación del equipo de trabajo a través de una serie  
410 de evaluaciones preliminares con vistas a comprender su capacidad para involucrarse en  
411 el financiamiento con enfoque de cadena de valor, para:

412

413 a) Identificar las dificultades legales o del entorno que podrían afectar su capacidad  
414 para ofrecer los servicios financieros.

415 b) Completar las evaluaciones preliminares del mercado para los diferentes  
416 productos y las cadenas de valor que están siendo consideradas para recibir el  
417 financiamiento.

418

419 El correcto análisis en conjunto de los miembros de la cadena permite conocer dónde  
420 localizar los servicios, cuáles son los problemas más críticos y prioritarios en esta esfera  
421 y cómo solucionarlos.

422

423 El desafío está en enfrentarse al clásico modelo de financiación, donde las solicitudes  
424 son analizadas de forma individual y, por lo tanto, el servicio final que es el financiamiento,  
425 se otorga de forma independiente.

426

427 Lo que se busca es dirigirse hacia una gestión del financiamiento que beneficie a cada  
428 eslabón de la cadena y por consecuencia, aporte beneficios al encadenamiento en  
429 general. Es por ello que se analizan las solicitudes de financiamiento teniendo en cuenta  
430 el conjunto y en beneficio común de todos los posibles participantes a lo largo de la  
431 cadena, aun cuando esta sea realizada de forma individual.

432 Para ello interesa conocer:

433

434 1. La conformación de la cadena de valor, las diferentes actividades y procesos que la  
435 componen, los actores que participan y sus formas de organización.

436

437 2. Desde el punto de vista de la financiación, se busca entender el proceder financiero  
438 de la cadena, comprendiendo por tanto los contratos o instrumentos utilizados, como  
439 las relaciones informales que ocurren dentro del proceso productivo:

440

441 a) Flujos financieros al interior de la cadena.

442 b) Las modalidades de financiamiento.

443 c) Los niveles de formalidad.

444 d) Los cuellos de botella.

445 e) Las necesidades de financiamiento de los diferentes eslabones.

446

447 Aquí se consideran algunos de los elementos aportados por Padilla Pérez and Oddone  
448 (2016), sobre los contenidos y los niveles de análisis del diagnóstico de una cadena, se  
449 elabora el listado de preguntas que responde a sus diferentes segmentos, con el objetivo  
450 de aplicarlo a los actores centrales de cada eslabón y a la red de organizaciones de  
451 apoyo. Según los referidos autores constituyen una guía metodológica, que debe  
452 adaptarse para cada cadena, de acuerdo con su contexto y sus características, así como  
453 su relación con las metas - objetivos del ejercicio (p.54).

454

455 Es esencial realizar un diagnóstico general de la solicitud del financiamiento y analizar no  
456 solo al cliente, sino a todos los posibles actores económicos que directa o indirectamente  
457 intervienen en el proceso productivo con el objetivo de identificar y priorizar los principales  
458 problemas existentes. Valorar los actores, las relaciones y flujos entre ellos, los procesos,  
459 la eficiencia y equidad económica de la cadena.

460

461 Por último, corresponde la planificación, organización y control del financiamiento con el  
462 objetivo de contribuir a la articulación productiva. En el proceso de planificación se incluye  
463 la negociación entre las diferentes partes identificadas en el proceso anterior, elaborar  
464 los posibles escenarios, identificar brechas, proponer los diferentes servicios que brinda  
465 el Banco en la gestión del financiamiento acorde a las necesidades detectadas y  
466 consensuar prioridades. Estos constituyen elementos esenciales de la propuesta  
467 metodológica.

468

469 Una vez que el cliente se presente al Banco a solicitar un financiamiento, el especialista  
470 comercial debe tener la preparación suficiente para interactuar con él o los clientes que  
471 participan en la negociación, para atender la solicitud del financiamiento.

472

473 Como se ha consignado, este análisis se dirige a una primera etapa hacia las cadenas  
474 de valor exportadoras, por lo que en esa interacción se busca la mayor información sobre  
475 lo que se va a financiar: a) si es para la exportación, b) si se produce o se presta el  
476 servicio por primera vez o si existe experiencia anterior, c) si se tiene definido el camino  
477 hacia la exportación, según la norma en Cuba, d) si se conoce el mercado donde se va a  
478 exportar y los precios del mercado, e) si se ha hecho una valoración de los costos del  
479 producto en el país y se cumplen los requerimientos de embalaje y presentación, f) si  
480 cumple las medidas sanitarias y de rigor para la exportación. Todo esto, con vistas a tener  
481 una apreciación inicial para ser presentado en el proceso de aprobación del  
482 financiamiento.

483

484 Una vez tenida la información sobre la posible viabilidad de la exportación, se profundiza  
485 en los eslabones que intervienen en el proceso. El especialista actuante debe considerar  
486 que pueden aportarse suministradores y clientes potenciales, pero con las cartas de  
487 intención u otro elemento que indique que es posible. Se necesita información detallada  
488 de los proveedores: su nominación, ubicación (provincia, municipio). En la medida de lo  
489 posible conocer con qué Banco operan todos los agentes económicos que intervienen en  
490 la cadena, tanto proveedores como clientes.

491

492 Este tipo de financiamiento hacia la exportación, debe tener una distinción en  
493 operatividad, tipo de interés razonable, pero no excesivo dentro del rango permitido,  
494 concesiones con las comisiones y tasas, así como un nivel de atención desde el punto  
495 de vista de la rapidez y elevada comunicación con las oficinas bancarias donde se  
496 encuentran los miembros de la cadena.

497

498 El especialista deslinda el trámite del financiamiento al cliente que asiste y, por otro lado,  
499 prepara toda la comunicación con los proveedores y clientes, previa consulta con su  
500 gerente o director, para facilitar el trámite.

501

502 Se comunica por vía electrónica u otro medio con las sucursales de cada uno de los  
503 miembros de la cadena (que puede ser de otro Banco comercial) y explica el interés de  
504 contactar al interesado y determinar si precisa algún apoyo financiero para la producción  
505 o la exportación.

506

507 En un término breve debe tener respuesta de ese contacto inicial. De ello informa al  
508 remitente de inicio y este conforma un resumen para llevarlo al análisis del comité y que  
509 se dé seguimiento al proceso. Toda intención de financiamiento en otro municipio,  
510 provincia y Banco, permite disminuir riesgo de la operación iniciada El especialista y el  
511 comité de crédito dan seguimiento hasta la atención de todos los miembros de la cadena,  
512 se hayan financiado o no.

513

514 La concepción admitida en la presente investigación es que el Banco, como entidad  
515 estatal, asuma una posición activa en la gestión del financiamiento, detecte los vacíos  
516 que atentan contra el buen funcionamiento del encadenamiento productivo y se logre una  
517 abarcadora atención a la cadena, a través de la extensa red de oficinas bancarias,  
518 utilizando los productos y servicios que poseen.

519

520 La gestión del financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor es una nueva  
521 forma de actuación para lograr otro resultado, en el proceso de planificación, organización  
522 y control de ese financiamiento. No se pretende modificar los instrumentos, pero sí  
523 transformar la forma en que se analizan las solicitudes de financiamiento, teniendo en  
524 cuenta el conjunto y el beneficio común de los participantes y de la economía del país.

525

#### 526 **4-Conclusiones**

527

528 La concepción sobre cadena de valor permite una comprensión sistémica de las  
529 relaciones entre los actores involucrados en el proceso que sigue un producto. Lo  
530 esencial es, a efectos de esta investigación, concebirla como unidad de intervención con  
531 propósitos de financiamiento como parte de las políticas de apoyo empresarial, de  
532 fortalecimiento de la cadena de valor y de articulación productiva.

533

534 La gestión del financiamiento bancario contribuiría a la articulación de los actores en torno  
535 a la cadena de valor y a que estos colaboren para que el producto llegue al mercado con  
536 las características requeridas por los consumidores finales. Presupone ajustes en las  
537 acciones, en los procesos de planificación, organización y control. También adaptaciones  
538 en los productos y servicios financieros en las instituciones financieras responsables  
539 directas del financiamiento, así como articulaciones interinstitucionales en el territorio.

540

541 Los elementos metodológicos propuestos para la gestión del financiamiento bancario con  
542 enfoque de cadena de valor aportan una novedosa perspectiva que podría proporcionar  
543 servicios financieros de calidad y confiables para las empresas y demás actores  
544 económicos y están basados en la capacidad de la institución financiera para aprender e  
545 innovar continuamente.

546

#### 547 **5.Conflicto de intereses**

548

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

549 **6. Fuente de financiación**

550 Esta investigación está patrocinada por la Facultad de Ciencias Económicas de la  
551 Universidad "Ignacio Agramonte Loynaz" y realizada por el Centro de Estudios de Gestión  
552 Empresarial y Territorial de investigadores

553 **7. Referencias**

554

555 Borrás Atiénzar, F. F. y Bermúdez Rivacoba, A. F. (2020). Transformaciones necesarias  
556 en el sistema bancario cubano. En F.F. Borrás Atiénzar (Ed.), *La banca comercial*  
557 *cubana: propuestas de desarrollo* (pp. 3-15). Editorial Félix Varela.  
558 <http://www.contraloria.gob.cu>

559 Borrás Atiénzar, F. F. y Escobedo Almendral, L. (2020). El crédito bancario a las  
560 empresas estatales cubanas: limitaciones y desafíos. En F.F. Borrás Atiénzar (Ed.), *La*  
561 *banca comercial cubana: propuestas de desarrollo* (pp. 65-84). Editorial Félix Varela.  
562 Chávez Martínez, J. C. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y*  
563 *competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetzede*  
564 *Zaragoza, Oaxaca.*

565 Cifuentes Álvarez, W., Pérez, M. J., y Gil Casares, M. (2011). *Metodología de análisis de*  
566 *cadena productivas bajo el enfoque de cadenas de valor.*  
567 [http://www.academia.edu/34850312/Metodología de análisis de cadenas de valor](http://www.academia.edu/34850312/Metodología_de_análisis_de_cadenas_de_valor)

568 Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2018). *Articulación*  
569 *productiva y cadenas regionales de valor. Una propuesta metodológica para la región*  
570 *SICA.* <http://www.cepal.org/es/suscripciones>

571 Couzo Villarreal, A. J., HungPentón, O. L., y Borrás Atiénzar, F. (2020). Impacto territorial  
572 del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus: enfoque hacia las cadenas  
573 productivas. En F.F. Borrás Atiénzar (Ed.), *La banca comercial cubana: propuestas de*  
574 *desarrollo* (pp. 117-134). Editorial Félix Varela. <http://www.contraloria.gob.cu>

575 Díaz, R. A. y Carranza, C. F. (2016). Políticas de acceso al financiamiento del micro,  
576 pequeño y mediano productor en las cadenas globales de mercancías: crédito e IED.  
577 *Revista de Política Económica para el Desarrollo Sostenible*, 2(1), 1-25.  
578 <https://doi.org/10.15359/peds.2-1.1>

579 Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial.*  
580 <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/7328>

581 Dini, M., Ferraro, C., y Gasaly, C. (2007). *Pymes y articulación productiva. Resultados y*  
582 *lecciones a partir de experiencias en América Latina.*

- 583 [http://www.cepal.org/es/publicaciones/4575-pymes-articulacion-productiva-resultados-](http://www.cepal.org/es/publicaciones/4575-pymes-articulacion-productiva-resultados-lecciones-partir-experiencias-america)  
584 [lecciones-partir-experiencias-america](http://www.cepal.org/es/publicaciones/4575-pymes-articulacion-productiva-resultados-lecciones-partir-experiencias-america)
- 585 Ferraro, C. y Gatto, F. (2010). Políticas de articulación productiva. Enfoques y resultados  
586 en América Latina (pp. 13-38). En C. Ferraro (Ed.), *Clústeres y políticas de articulación*  
587 *productiva en América Latina*. CEPAL. <http://www.repositorio.cepal.org>
- 588 Isaza Castro, J. G. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales.  
589 *Sotavento* *MBA*, (11), 8-25.  
590 <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1602>
- 591 Jiménez Galarza, L. y Jones, B. (2009). *Manual para la Implementación de la Metodología*  
592 *de Financiamiento de las Cadenas de Valor del WOCCU. Incrementando la*  
593 *Rentabilidad de los Pequeños Productores*. The SEEP Network y WOCCU.
- 594 Johnston, C. y Meyer, R. (2008). Gobernanza de la cadena de valor y acceso a la  
595 financiación: maíz, caña de azúcar y aceite de girasol en Uganda. *Desarrollo*  
596 *empresarial y microfinanzas*, 19(4), 281-300. [doi.org/10.3362/1755-1986.2008.026](https://doi.org/10.3362/1755-1986.2008.026)
- 597 Lundy, M., Gottret, M. V., Cifuentes, W., Ostertag, C.F., y Best, R. (2004). *Diseño de*  
598 *estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores*  
599 *de pequeña escala. Manual de Campo*. <https://hdl.handle.net/10568/53983>
- 600 Miller, C. y Kopicki, R. (2008). *Estrategias para el financiamiento de actividades agrícolas*.  
601 <http://www.fao.org/tc/easypol>
- 602 Oddone, N. y Padilla Pérez, R. (2017). *Fortalecimiento de cadenas de valor rurales*.  
603 <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42077-fortalecimiento-cadenas-valor-rurales>
- 604 Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI]. (2004).  
605 *Manual de minicadenas productivas*.  
606 <https://www.researchgate.net/publication/256117250>
- 607 Padilla Pérez, R. (Ed.). (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento*  
608 *de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*.  
609 CEPAL. [https://www.cepal.org/es/publicaciones/36743-fortalecimiento-cadenas-valor-](https://www.cepal.org/es/publicaciones/36743-fortalecimiento-cadenas-valor-como-instrumento-la-politica-industrial)  
610 [como-instrumento-la-politica-industrial](https://www.cepal.org/es/publicaciones/36743-fortalecimiento-cadenas-valor-como-instrumento-la-politica-industrial)
- 611 Padilla Pérez, R. y Oddone, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de*  
612 *valor*. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/40662>
- 613 Pérez Akaki, P. (2016). Cadenas de mercancías agrícolas y desarrollo sustentable. Una  
614 revisión de cadenas locales de productos tradicionales mexicanos. *ICAP-Revista*  
615 *Centroamericana de Administración Pública*, (70), 196-227.  
616 <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/51>

- 617 Piñones Vázquez, S., Acosta Ávila, L. A., y Tartanac, F. (2006). *Alianzas Productivas en*  
618 *Agrocadenas Experiencias de la FAO en América Latina*. FAO.  
619 [https://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ags/publications/Business\\_partnerships\\_es](https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/Business_partnerships_es)  
620 [.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/Business_partnerships_es.pdf)
- 621 Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage and sustaining superior performance*. Free  
622 Press. <http://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=189>
- 623 Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.  
624 <http://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=193>
- 625 Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento  
626 estratégico. *TELOS*, 8(3), 377-389.  
627 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>
- 628 Rodríguez Fernández, Y. (2014). *Diagnóstico estratégico de cadenas productivas locales*  
629 *en las condiciones del sector agroindustrial cubano* (Tesis de pregrado, Universidad  
630 Central Marta Abreu de las Villas). <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/6161>
- 631 KIT, IIRR y FOROLACFR. (2010). *Financiamiento de cadenas de valor: Más allá de*  
632 *las microfinanzas para emprendedores rurales*. Royal Tropical Institute, International  
633 Institute of Rural Reconstruction, Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas  
634 Rurales. [https://www.rfilc.org/wp-content/uploads/2020/08/libro-](https://www.rfilc.org/wp-content/uploads/2020/08/libro-Financiamiento_de_Cadenas_de_Valor.pdf)  
635 [Financiamiento de Cadenas de Valor.pdf](https://www.rfilc.org/wp-content/uploads/2020/08/libro-Financiamiento_de_Cadenas_de_Valor.pdf)
- 636 Sandí, V. y Vargas, L. (2017). Acercamiento metodológico para el abordaje de  
637 Encadenamientos Productivos. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración*  
638 *Pública*, (73), 50-80. [http://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-](http://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/Revista73/Revista73ICAP.pdf)  
639 [REVISTA/Revista73/Revista73ICAP.pdf](http://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/Revista73/Revista73ICAP.pdf)
- 640 Sucre Reyes, M. A. (2014). *Finance, growth and social fairness: Evidence for Latin*  
641 *America and Bolivia*. Center for Economic Research. <https://n9.cl/yq358>
- 642 Van der Heyden, D., Camacho, P., Marlin, C., y Salazar González, M. (2004). *Guía*  
643 *metodológica para el análisis de cadenas productivas*.  
644 [https://www.avsf.org/public/posts/554/gui-a-metodologica-para-el-analisis-de-](https://www.avsf.org/public/posts/554/gui-a-metodologica-para-el-analisis-de-cadenas-productivas.pdf)  
645 [cadenas-productivas.pdf](https://www.avsf.org/public/posts/554/gui-a-metodologica-para-el-analisis-de-cadenas-productivas.pdf)
- 646 Vinci, M., Hernández Morales, A., Mireles Torres, M., Antúnez Saiz, V. I., Ferrer, M.,  
647 Pacheco Fernández, M., Pacheco Landa Saá, Y., Anaya Cruz, B., y Fernández  
648 Martínez, M. A. (2014). *Hacia una gestión con enfoque de cadena. Conceptos*  
649 *básicos e instrucciones para el diagnóstico*. <https://bit.ly/3oeWXq4>