



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 ¹(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

¹Es 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

Tabla 1. Enfoques de cadena de valor			
Autores	Concepciones	Enfoques	
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)	
Source: Authors' own elaboration.		

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
- 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
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>