

## **Gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva con vistas a la exportación en Cuba**

Bank Funding Management for the Production of Export Items in Cuba

Msc. Natalia Lorenzo Kómová<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7608-9724>

Dra. C. Ana de Dios Martínez<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3173-2621>

Dr. C. Carlos Manuel Souza Viamontes<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5663-190x>

Dr. C. Héctor Rodríguez Pérez<sup>4\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3048-9591>

<sup>1</sup> Sucursal 5962, Banco Popular de Ahorro, Camagüey, Cuba

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.

<sup>3</sup> Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Camagüey, Cuba

<sup>4</sup> Departamento de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Camagüey, Cuba

Autor de correspondencia: [komova@nauta.cu](mailto:komova@nauta.cu)

### **RESUMEN**

**Objetivo:** Diseñar un procedimiento de gestión del financiamiento bancario que favorezca la articulación productiva en torno a la cadena de valor, con vistas a estimular la exportación en Cuba.

**Métodos y técnicas:** La observación directa, criterio de expertos y talleres grupales.

**Resultados:** Un cambio de paradigma en la gestión del financiamiento bancario, con la presentación de un nuevo enfoque que propiciará un aumento de las capacidades

empresariales al vincularse con el sistema económico, fortaleciendo las capacidades ya existentes y las articulaciones productivas; además de contribuir a la toma de decisiones. El análisis tiene en cuenta que cada parte de la cadena tiene vida propia y aporta al logro del producto final.

**Conclusiones:** La gestión del financiamiento bancario actual no se realiza de forma integradora, ni está dirigida a la articulación productiva que favorezca la exportación en Cuba, con lo cual esta investigación pretende contribuir.

**Palabras clave:** articulación productiva, cadena de valor, exportación, gestión del financiamiento bancario.

## **ABSTRACT**

**Aim:** To design a procedure for managing bank funds that promote production linkage in the value chain to stimulate Cuban exports.

**Methods and techniques:** Direct observation, expert opinion, and group workshops.

**Main results:** A change of paradigm was performed in terms of bank funding management based on a new approach that will lead to the creation of greater business capacities through the association with the economic system, the reinforcement of the already-existing capacities and the production linkages, and the contribution to decision-making. The analysis ensures that every link of the chain has its own dynamics and contributes to the end product.

**Conclusions:** Today's bank funding management is not integrative or directed to production linkage that promotes exports in Cuba, the main ground for this research study.

**Keywords:** production linkage, value chain, export, bank funding management.

Recibido: 05/12/2021

Aceptado: 02/06/2022

## INTRODUCCIÓN

La situación derivada de la pandemia de COVID-19 obliga a los gobiernos a reajustar los procedimientos sobre la administración de los recursos. En Cuba se añade la situación económica existente que implica la necesidad de cambios en el sistema financiero del país, en particular renovar la gestión del financiamiento bancario para lograr la entrada de divisas, por lo que este artículo se enmarca en un estudio realizado en la provincia de Camagüey sobre cómo gestiona la atención financiera el Banco Popular de Ahorro (BPA) hacia los actores económicos que se enfocan a la exportación.

Por otra parte, Díaz (2021) plantea que el comercio exterior cubano ha transitado a una exportación de servicios y a un estancamiento, e incluso retroceso, en las exportaciones tradicionales de bienes y sólo los productos biotecnológicos muestran cierto crecimiento. Además, Torres (2019) señaló que con la excepción de la Industria Biofarmacéutica, el resto de los productos se basan en la explotación de un recurso natural o su procesamiento.

En correspondencia con lo anterior, es comprensible el hecho de que el BPA evalúe la posibilidad de conceder una forma distinta de asistencia financiera y con mayor impacto, a los clientes que se encadenan con vistas a la exportación.

La gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva con enfoque de cadena de valor, en el contexto cubano, puede acelerar el movimiento de un conjunto de elementos como la utilización de recursos locales disponibles, así como satisfacer los requerimientos de Capital de Trabajo. No obstante, existen un conjunto de limitaciones para la articulación productiva desde la perspectiva de la gestión del financiamiento bancario.

En primer lugar y en correspondencia con los elementos observados a través de esta investigación, existe un bajo nivel de formalización de las cadenas de valor, sobre todo las dirigidas a la exportación, lo cual se constata en los encuentros con agentes económicos que tienen intención de exportar y de los intercambios sostenidos en el año 2021, con la sede del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) en la provincia de Camagüey, a raíz de esta investigación.

Se coincide en la necesidad de contar con una estructura preparada para ampliar los procesos de exportación que permitan el fomento, desarrollo y diversificación de sus servicios, la exigencia de calidad y la excelencia requerida para cada mercado (MINCEX, 2020b); sin embargo, en las interacciones ya mencionadas, se observa desconocimiento por parte de algunos agentes económicos que se encaminan a realizar exportaciones.

Entre las carencias que fundamentan el objetivo de esta investigación se refiere lo siguiente:

Los financiamientos bancarios en el BPA se tramitan de forma individual hacia cada cliente que acude a la entidad financiera, aun cuando forman parte de una cadena de valor, donde en ocasión de esta investigación se pudo constatar que algunos de sus eslabones necesitan atención financiera para producir o prestar un servicio; sin embargo,

no se identifica esta situación si no acuden al banco el resto de los actores; por lo que se aprecia la necesidad de una nueva forma de actuación para lograr esa atención.

Lo anterior ayuda a minimizar el riesgo crediticio o de insolvencia, toda vez que al examinar los eslabones de la cadena —pueden ser empresas, unidades empresariales de base, nuevas formas de gestión no estatal, campesinos, usufructuarios, etc., que incluso pueden operar con otros bancos y localizarse en otras provincias— permitiría contar con una amplia información sobre el actor objeto de financiamiento a la hora de evaluarlo en el comité de crédito de la respectiva sucursal bancaria y así poder conceder atención financiera personalizada a los eslabones de la cadena, ampliando la cartera de clientes.

Otro elemento que sustenta la necesidad de esta investigación consiste en que el banco se rige por un manual de instrucciones y procedimientos, donde no existen indicaciones para el financiamiento a la articulación productiva, déficit que esta propuesta puede solucionar.

Los investigadores consideran que la gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva con enfoque de cadena de valor, presupone que esta se oriente en el potencial del mercado de la cadena de valor y más en la cadena de valor completa que en el cliente individual. Todo ello implica cambios al interior de la institución financiera, lo cual se refleja en la metodología presentada en este trabajo.

Los principales antecedentes de esta propuesta se encuentran en el acompañamiento técnico a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el diseño de estrategias para el fortalecimiento de cadenas de valor en Cuba, bajo la jurisdicción del Ministerio de la Industria Alimentaria (Máttar y Padilla, 2019) que derivó un conjunto de recomendaciones de política para el fortalecimiento de las cadenas y el reconocimiento de los diferentes obstáculos a superar en la experiencia cubana, incluidos los relacionados

con el financiamiento, lo que es congruente con la necesidad impostergable de la transformación productiva del país y sus territorios.

De igual forma, los documentos *Conceptualización del modelo económico y social cubano, Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030* (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2016), *Plan de soberanía alimentaria y educación nutricional de Cuba* (Ministerio de la Agricultura [MINAGRI], 2020) y los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026* (PCC, 2021) establecen los elementos conceptuales para la transformación productiva del país, impulsar el funcionamiento eficaz y eficiente de las instituciones del Estado y del sistema empresarial, la promoción de exportaciones y el completamiento de cadenas productivas, entre otros; por lo que atender financieramente a los distintos eslabones contribuye a la materialización de esos objetivos.

Estudios realizados por Borrás y Bermúdez (2020) reconocen un conjunto de limitaciones actuales del sistema bancario cubano, considerando que los cambios institucionales en cuanto a la gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva deben estar dirigidos a superar la especialización y segmentación institucional del mercado respecto a los bancos; considerar el potencial del mercado de la cadena de valor y las necesidades de los clientes; diversificar los productos y servicios bancarios como la utilización del fideicomiso, el *leasing* financiero, el *factoring*, el *confirming*, el descuento de letras, la asesoría económico-financiera a clientes; entre otros, que ofrezcan ventajas y fortalezcan la cultura financiera de los actores económicos y del personal bancario en los territorios.

Constituye entonces una necesidad lograr una gestión del financiamiento bancario con enfoque de cadena de valor para fortalecer la articulación productiva que garantice a todos los eslabones desempeñar su función en el proceso de creación del producto y su

valor asociado, asegurando que los montos financieros contribuyan a garantizar los recursos materiales, las capacidades, los insumos y las informaciones necesarias, en particular para los actores que se encadenan para la exportación de productos y servicios. También se requiere de un procedimiento que permita atender en una misma gestión de financiamiento bancario a todos los eslabones, utilizando la información propia de la cadena, la participación activa de sus actores para atender sus necesidades y riesgos, y en correspondencia poder ofrecer un portafolio de productos enmarcado en este contexto y por tanto una mejor forma de entregar servicios financieros ajustados que apoyen el desarrollo, sostenimiento y crecimiento de la cadena.

El objetivo de este trabajo está orientado a diseñar un procedimiento de gestión del financiamiento bancario que favorezca la articulación productiva en torno a la cadena de valor con vistas a tributar al crecimiento de la exportación en Cuba.

Entre los métodos y técnicas de investigación utilizadas para esta investigación se encuentra el análisis y la síntesis, al valorarse la forma de financiación actual por parte del BPA hacia los clientes que desean exportar; la inducción y deducción; el hipotético deductivo; así como la observación directa; cuestionarios y talleres grupales.

Sobre la bibliografía utilizada se destacan los trabajos realizados por Jiménez y Jones (2009), Ferraro (2010), Díaz y Carranza (2016), Padilla y Oddone (2016) y Borrás (2020).

## **DESARROLLO**

### **Fundamentos teóricos sobre la gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva**

La utilización eficiente y el retorno exitoso de un financiamiento otorgado dependen en gran medida de que los diferentes eslabones de la cadena estén realmente enlazados y económicamente sanos. Si esta integración entre los sujetos económicos no se logra, entonces el financiamiento bancario no alcanza su impacto económico y social.

Según Couzo, Hung y Borrás (2020) no es suficiente el acompañamiento de la institución financiera a un cliente o a un segmento de clientes aislados, si no se garantiza que todas las articulaciones productivas en torno a la cadena de valor a la que pertenece funcionen adecuadamente. También conciben Couzo *et al.* (2020) que la misión de una institución bancaria, al menos en la economía cubana, no puede limitarse a la recuperación en tiempo y forma de los financiamientos otorgados, sino además, velar porque tengan una influencia positiva sobre la eficiencia económica del cliente y demás eslabones de la cadena, así como en el beneficio esperado por el consumidor final y el país, considerando las repercusiones sobre el medio ambiente. La función social de los bancos se asienta en el apoyo al desarrollo sostenible del territorio y el país, desde la perspectiva sistémica y estratégica que integre sus tres dimensiones: económica, social y medioambiental.

Se ha afirmado que en Cuba existen referentes teóricos sobre cadena de valor y mecanismos para su fortalecimiento (Vinci *et al.*, 2014).

Por otra parte, según el *Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030*, del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2016), la cadena de valor comprende la elaboración conjunta de diversas actividades requeridas hasta llegar a un producto o servicio, desde su concepción hasta la entrega al consumidor final, para añadir valor y elevar el nivel de



competitividad de esta. En cada etapa de elaboración, denominada eslabón, se agrega valor.<sup>1</sup>

El análisis realizado implica adaptar un nuevo enfoque que permita abarcar a todos los miembros del proceso productivo, logrando así que la institución bancaria incluya otros clientes en su cartera de negocios, realizando un cambio de perspectiva, con enfoques: participativo, integral, armónico, orgánico, conexo y sobre todo vinculados unos con otros a lo largo de toda la cadena; proponer servicios innovadores con las condiciones creadas para que estén disponibles para todos los implicados.

Bajo las condiciones anteriores se concibe una perspectiva de forma sistémica en la gestión del financiamiento bancario, que busca un mejor desempeño del sistema y sus componentes e incluso encadenar otros actores al proceso productivo, lo que fortalecería el ciclo de producción. Todos los actores deben lograr desempeñar su función en el proceso de creación del producto y su valor asociado, asegurándole los recursos, las capacidades, las informaciones necesarias; en el momento, la forma y las cantidades adecuadas, es por ello que se propone un análisis de las actividades a financiar que supere el análisis tradicional.

### **¿Por qué es necesario una nueva gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva en Cuba con vistas a la exportación?**

Aunque se reconoce por las autoridades cubanas la importancia prioritaria de la producción de alimentos, también existe una imperiosa necesidad de lograr que los diferentes actores económicos cubanos comercialicen sus productos o servicios en el exterior y obtengan divisas frescas, independientemente de que se reconoce la

---

<sup>1</sup>Según los términos utilizados en la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y en las bases del Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, punto 41, página 31.

importancia también de sustituir importaciones. Para el logro de este empeño se requiere de recursos financieros. Al respecto se han promulgado normas que incentivan la exportación:

La Resolución no. 112 del Banco Central de Cuba (BCC, 2020), referente a la licencia específica otorgada para que las empresas que realizan operaciones de comercio exterior, como intermediarias con las formas de gestión no estatal, abran y operen cuentas corrientes en moneda libremente convertible (MLC) en el Banco Financiero Internacional S.A.

La Resolución no. 114 del Ministerio de Economía y Planificación (2020), dicta las normas para la distribución del ingreso que se recibe por la exportación e importación de las formas de gestión no estatal, a través de las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior.

La Resolución no. 315 del MINCEX (2020a), contentiva del reglamento que rige las relaciones comerciales en las operaciones con MLC entre las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior y las formas de gestión no estatal.

La Resolución no. 210 del Ministerio de Finanzas y Precios (2020), donde se establece que las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior para las formas de gestión no estatal vinculadas a la exportación, apliquen las tasas de margen comercial aprobadas por ese ministerio para las actividades de comercialización en sus relaciones con las entidades estatales.

Recientemente se aprobó que dos financieras cubanas concedan financiamientos hacia los actores económicos: Financiera de Microcrédito S.A. en pesos cubanos (CUP) y en MLC a través de la Resolución no. 286 del BCC (2021b); también se autorizó que la

Financiera Iberoamericana conceda financiamientos en moneda extranjera a las MIPYMES a través de la Resolución no. 285 del BCC (2021a).

Los autores consideran que si se aplica este procedimiento, diferente al que se realiza actualmente, no sólo se podría ampliar la base de clientes, sino que es una oportunidad para el banco de atender a todos los miembros de una cadena que intervienen en la producción de bienes o servicios, con vistas a la exportación que tanto necesita el país para su desarrollo. Para los clientes significa una atención no solicitada por muchos de ellos donde pueden ser asesorados, financiados para su beneficio económico que se corresponde con la voluntad del país, en que cada entidad aporte con su actuar al desarrollo de Cuba. Lo que se quiere es, en primer orden, que cuando se acerque un cliente que forma parte del ciclo productivo con vistas a la exportación, sea identificado por parte del banco, incluso por la vía de su red de oficinas, para asistir financieramente a sus distintos eslabones.

Los autores coinciden en que no es suficiente que el banco financie a un cliente de forma aislada si no se garantiza que todos los miembros de la cadena funcionen adecuadamente. La utilización eficiente y el retorno exitoso de un financiamiento otorgado por el banco a un cliente depende, en gran medida, de que los diferentes miembros de la cadena estén realmente enlazados y financieramente atendidos. Sin embargo, si no existe una real integración entre los sujetos económicos entonces el financiamiento bancario no alcanza el impacto esperado. Queda claro que exportar es una tarea compleja que exige condiciones materiales, así como conocimiento sobre los clientes y el procedimiento a seguir para colocar debidamente un determinado producto o servicio en un mercado extranjero (Barrera y Sánchez, 2021).

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, en particular el lineamiento no. 51 hace un llamado a crear una real voluntad y vocación exportadora a todos los niveles, previendo obstáculos financieros, administrativos y de cualquier otro tipo; incentivar la participación activa de todos los actores económicos, incluidos los territorios y las formas no estatales, en la diversificación de los bienes y servicios exportables, con preferencia en los de mayor valor agregado y contenido tecnológico (PCC, 2021).

En Cuba existe, además de la voluntad política, gran variedad de entidades con capacidad para exportar que pueden dividirse en tres grandes grupos: De propiedad y gestión nacional (agrupa a empresas estatales y sociedades mercantiles de capital totalmente cubano); extranjeras y mixtas, esta última resulta en una mezcla de las dos primeras. Un cambio reciente, de agosto de 2020, les permite a las formas de gestión no estatal realizar operaciones de comercio exterior a través de entidades exportadoras estatales como intermediarias (Barrera y Sánchez, 2021).

La estrategia exportadora cubana se puede resumir en incrementar y estabilizar los ingresos por exportación de bienes y servicios, eliminar obstáculos internos que ralentizan el proceso exportador, diversificar los destinos de las exportaciones, atender de forma priorizada a principales socios, proveer de mayor valor agregado y contenido tecnológico los rubros exportables, crear y articular una estrategia integral para la exportación de servicios donde se prioricen los profesionales y aquellos donde se brinden soluciones integrales, cumplir los más altos estándares de calidad establecidos a nivel internacional y realizar análisis sostenidos de los precios de competencia del mercado, para ser más competitivos a nivel internacional (Barrera y Sánchez, 2021).

## **Problemas identificados en las cadenas de valor con vistas a la exportación en Cuba**

Una de las principales dificultades para el logro de la exportación hoy, lo constituyen la inexperiencia y el desconocimiento para vender sus producciones, aspectos constatados en esta investigación. La escasez de financiamiento, al igual que la lentitud de su uso afecta al logro del producto final, la diversificación de productos, la insuficiencia de insumos, la mínima o nula inversión en investigaciones y desarrollo, la falta de combustibles para la transportación de la producción terminada, la demora en la exportación de los contenedores, así como el déficit de estos, el pobre nivel de innovación, así como el burocratismo, entre otros, incide en gran medida en que no se incrementen en una mayor dimensión los niveles de exportación en el país. Al respecto Hernández (2017) plantea que los exquisitos controles fitosanitarios y de calidad, el poco desarrollo tecnológico en el sector industrial, la implementación de cuotas de importación y otros, son factores que frenan la inserción de productos cubanos en los comercios internacionales.

A esto se añade que, en su mayoría, no se encuentran identificadas las diversas articulaciones productivas que conforman las cadenas de valor, ni se les da tratamiento sinérgico, sino de forma individual. Al respecto los autores argumentan que si es positiva la salud productiva y financiera de todos los miembros de la cadena, esta influirá positivamente en la materialización de la producción y de la exportación. Se hace necesario, para obtener exportaciones competitivas, dirigir los esfuerzos productivos hacia bienes y servicios cada vez más dinámicos y así lograr un mejor posicionamiento de estos

a escala internacional, a través de la búsqueda y conquista de nichos de mercado, así como el desarrollo de nuevos surtidos (Barrera y Sánchez, 2021).

### **Nueva gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva con vistas a la exportación en Cuba**

El procedimiento propuesto se basa fundamentalmente en la articulación de etapas y pasos, adecuando lo expuesto por los autores Jiménez y Jones (2009) en su *Manual para la implementación de la metodología de financiamiento de las cadenas de valor* y lo formulado en el *Manual de instrucciones y procedimientos* (BPA, 2021) institución a través de la cual se realiza este trabajo, considerando la gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva con enfoque de cadena de valor como argumento de la necesaria respuesta a los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*, donde se afirma que los cambios del sistema de dirección del desarrollo económico y social están respaldados por importantes transformaciones en las concepciones e instituciones, las cuales implican tanto modificaciones estructurales y funcionales, como en la cultura, normas, métodos y sistemas de trabajo de los actores económicos a los distintos niveles (PCC, 2021).

El procedimiento que se presenta, se concibe como la sucesión de diversas etapas de manera estratégica, participativa e integradora. En la primera etapa denominada *Preparación y evaluaciones preliminares*, se fundamentan los elementos esenciales a considerar con carácter previo a la gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva con enfoque de cadena de valor, con el objetivo de sensibilizar a los actores, garantizar la organización y las capacidades requeridas. Es esencial romper la inercia de lo que se hace hoy en día; hay que sensibilizar, exponer, demostrar y convencer para que

se asuma esta práctica y que se conciba su incorporación en el *Manual de instrucciones y procedimientos* (BPA, 2021).

Si se quiere que la cadena en conjunto reconozca y apoye la validez del procedimiento propuesto, se debe lograr que todos compartan la relevancia e importancia que tiene la tarea que se pretende realizar. De esta forma se garantiza que todos se sientan motivados a aportar informaciones, visiones, criterios que permitan evidenciar diferencias y puntos comunes. Para esta etapa y en general para todo el procedimiento es necesario trabajar en equipo, integrado por especialistas y dirigentes de la institución bancaria que coordinen técnica y metodológicamente el proceso.

Los decisores deben comprender la complejidad y utilidad del análisis que se pretende realizar y garantizar el apoyo político-institucional al proceso. Se concibe un primer momento dirigido a los trabajadores de las instituciones bancarias encargados de la gestión del financiamiento y a los actores del proceso productivo que lo requieran. La participación es un mecanismo fundamental de generación de confianza y a su vez, es la forma más efectiva de adquirir compromisos entre todos los actores participantes, incluidas las organizaciones de apoyo; es por ello necesario crear un espacio de trabajo que sea incluyente para que todos puedan participar, opinar y comprometerse; que promueva la negociación al interior de la cadena, donde se escuchen y discutan los planteamientos de sus actores.

Es usual encontrarse con algunas resistencias durante el inicio de procesos nuevos, pero en la medida que los diferentes actores de la cadena y los decisores entiendan la peculiaridad que aporta estudiar las problemáticas existentes desde el enfoque de cadena, estas resistencias se hacen adaptables y se logra el apoyo y compromiso de todos, de ahí la relevancia de esta etapa preparatoria; constituye también un proceso

iterativo de aprendizaje, pues a medida que se instrumente y aplique esta etapa a través de la convocatoria y el convencimiento a actores y beneficiarios, se gana en experiencias, en aplicación de procedimientos y de buenas prácticas, etc.

Es real que implica una mayor actuación por parte del banco, más precisión en informaciones que a veces se alejan del analista por estar uno de los eslabones en otra provincia u otro banco; sin embargo, aportaría mayor información que permitiría realizar un análisis más profundo y abarcador desde el punto de vista del riesgo, que se realiza previo a los financiamientos.

La segunda etapa nombrada *Diagnóstico de la cadena de valor*, propiciaría un acercamiento al enfoque de cadena de valor identificándola, analizando los actores, las relaciones y flujos entre ellos, los procesos que intervienen en la cadena que permitan diagnosticar las necesidades de financiamiento.

Esto lo lleva a cabo la institución financiera con la participación del equipo de trabajo a través de una serie de evaluaciones preliminares para comprender mejor su capacidad de involucrarse en el financiamiento de las cadenas de valor. El correcto análisis en conjunto del solicitante y demás miembros de la cadena permite conocer dónde localizar los diferentes servicios que se puedan requerir, cuáles son los problemas más críticos y prioritarios en esta esfera y cómo solucionarlos. Esta etapa es básica pues de ella depende el financiamiento u otro tipo de servicio bancario a ofertar y su pertinencia respecto a las posibilidades y necesidades del cliente. El especialista bancario debe interesarse en conocer la conformación de la cadena de valor, las diferentes actividades y procesos que la componen, los actores que participan y sus formas de organización. Desde el punto de vista de la financiación, se busca entender el proceder financiero de la cadena, comprendiendo por tanto los contratos o instrumentos utilizados, así como las



relaciones informales que puedan ocurrir dentro del proceso productivo, entre los que se destacan: los flujos financieros al interior de la cadena, las modalidades de financiamiento, los niveles de formalidad, los cuellos de botella y las necesidades de financiamiento de las diferentes etapas.

Luego de realizados los pasos anteriores e identificados aspectos esenciales de la cadena de valor corresponde su evaluación.

La evaluación de la cadena de valor no es con propósitos de seleccionar la que será objeto de fortalecimiento, sino de identificar los puntos más fuertes o débiles utilizando los criterios empleados en las metodologías de la CEPAL (2018). Se pretende abarcar la mayor cantidad de actores que puedan ser atendidos financieramente, aun cuando unos se encuentren en posición más ventajosa que otros. La información que se obtenga de esta etapa relacionada con las oportunidades de la cadena que puedan ser aprovechadas, así como las debilidades de esta que deban ser corregidas o disminuidas, ofrece información vital para determinar dónde son más acentuadas las necesidades de financiamiento.

En este paso se recomienda la realización de mesas de diálogo que permitan de alguna forma validar la información anteriormente recogida o enriquecerla. Según la CEPAL (2018) el objetivo de estos espacios es que el diagnóstico se valide de manera participativa, y de esta forma se creen los consensos necesarios para solucionar los cuellos de botella.

Opina Padilla (2014) que el buen empleo de las mesas de diálogo puede ser muy provechoso, ya que esta herramienta brinda la oportunidad de crear o fortalecer alianzas entre los actores para mejorar los encadenamientos productivos y así elevar la competitividad de las empresas. El trabajo en espacios de diálogo facilita la generación de

afinidad entre los actores y la formulación conjunta de políticas o acciones innovadoras y efectivas que favorezcan a todos.

En estos espacios se recomienda incluir las siguientes actividades:

- a) Presentación del mapa de la cadena de valor.
- b) Identificación de dónde participa cada actor en la cadena de valor.
- c) Revisión del proceso desde el productor al mercado.
- d) Clarificación de los roles (el de cada actor dentro de la cadena de valor).
- e) Identificación de las brechas existentes entre la cadena de valor.
- f) Sugerencia de acciones prácticas para cubrir dichas brechas o cuellos de botella.
- g) Discusión sobre las causas de las brechas.
- h) Identificación de posibles soluciones utilizando actividades financieras y no financieras.
- i) Identificación de los actores responsables de las distintas soluciones planteadas.

Por último, una tercera etapa denominada *Planificación, organización, ejecución y control*, donde luego se investiguen las mejores prácticas que puedan ser adaptadas y ajustadas a los productos y servicios de acuerdo a las necesidades de cada actor de la cadena.

En este momento del procedimiento ya se cuenta con la mayoría de la información necesaria para conocer las restricciones que enfrentan y las oportunidades que pudieran aprovechar los miembros de la articulación productiva con el adecuado financiamiento u otro tipo de servicio bancario que ajuste, por lo que sería útil con la información recogida y teniendo en cuenta lo aportado por Padilla y Oddone (2016) examinar otras realidades comparables, con lo que se identificarán experiencias y se extraerán lecciones sobre la forma en que problemas similares se resuelven en contextos diferentes y de allí proponer el tipo de servicio financiero que es necesario.

Desde esta perspectiva el gerente de la sucursal informa por escrito al Departamento de Banca de Negocios de su provincia las restricciones que identificó o las oportunidades que pudiera aprovechar, para analizar las experiencias exitosas (buenas prácticas) en diferentes contextos que se hayan puesto en práctica en algún escenario y que pudieran derivarse en principios generalizables de su funcionamiento por los resultados satisfactorios obtenidos bajo un enfoque cualitativo (CEPAL, 2018).

Según Padilla y Oddone (2016) es necesario tener claro qué cuestiones funcionan para resolver problemas similares en otras cadenas. Es conveniente hacer un listado de restricciones y compararlas con las prácticas observadas en otras situaciones a partir de una descripción general, los resultados obtenidos y los elementos de contexto. En cuanto a este último punto, con los datos obtenidos se establece, por ejemplo, hasta qué punto la experiencia es utilizable independientemente del contexto (aplicación) o si existe alguna condición del escenario que sea necesario recrear para que la práctica tenga el éxito esperado (adaptación). En caso de que sea imposible la aplicación y la adaptación de la buena práctica, es preciso recomenzar el proceso de búsqueda en otros contextos.

Corresponde en este momento con la información recogida en los pasos anteriores, elaborar un informe que le brinde al analista de riesgos las herramientas para que esté en condiciones de realizar una valoración minuciosa de la operación, siendo este aspecto novedoso, ya que la información aportada se encuentra enriquecida y más completa para conocer lo que se va a financiar u otro tipo de servicio a ejecutar, y cómo se va a realizar, siguiendo el enfoque propuesto por los autores.

Esta información incluye los datos de los principales miembros de la articulación productiva y los objetivos de negocios que pretenden alcanzar. Además de la propuesta de servicios financieros que pudieran ofrecerse a cada uno de los actores de la cadena de

acuerdo a sus necesidades o debilidades que debe corregir, se considerarán las buenas prácticas o experiencias identificadas en el paso anterior.

Al conocer las mejores experiencias corresponde adaptar los productos financieros en torno a la cadena de valor, así como los plazos y condiciones de estos, sobre la base de las posibles necesidades de financiamiento de esa cadena o de otro tipo de servicio bancario que se ajuste a dichas condiciones.

El estudio del financiamiento teniendo en cuenta a todos los actores y sus distintas necesidades trae consigo el poder ofrecer diversos servicios, ya sea el préstamo, la línea de créditos, descuentos de efectos comerciales, *el leasing*, *el factoring*, o la carta de crédito local (Borrás, 2020), los cuales son apropiados al contexto cubano teniendo en cuenta el enfoque de cadena de valor y dirigido a la articulación productiva.

Para cubrir las necesidades específicas de los actores y al mismo tiempo permitir a la institución financiera mantener sus normas y responder a las necesidades del mercado, los productos financieros para las cadenas de valor deberán ser suficientemente flexibles en cuanto a los siguientes aspectos:

1. Posibilidad de disminución de las tasas de interés al mínimo dentro del rango establecido, atendiendo a lo que significa la exportación para el país.
2. Posibilidad de disminución de las comisiones al mínimo por las mismas razones.
3. Mayor rapidez en el proceso, desde la entrega de la documentación hasta el otorgamiento del financiamiento por valorarse con carácter priorizado.
4. Mayor interacción/comunicación entre los miembros identificados de la cadena y las instituciones financieras, con el objetivo de reforzar la cooperación y el trabajo en conjunto.

5. Se puede identificar en una misma gestión de financiamiento bancario mayor número de personas naturales y jurídicas a atender, su rol en la cadena y sus necesidades.

Los autores consideran que esta flexibilidad podría contribuir a promover la cultura exportadora, la competitividad y el crecimiento de las exportaciones. También permite entender el potencial de la cadena y cómo a través de un proyecto integrado, se define un objetivo macro, participa cada eslabón y se establece la mejor forma de entregar servicios financieros ajustados que apoyen de forma coordinada el desarrollo, sostenimiento y crecimiento de la cadena.

Aun cuando no se define como una etapa adicional, sí se concibe que en estos espacios se pueden incluir ajustes y mejoras al procedimiento en general a través de la retroalimentación como un proceso continuo; así, constituye el punto de cierre de todo el proceder planteado hasta este momento.

Una vez que la institución financiera haya implementado sus primeros financiamientos con este nuevo enfoque es preciso continuar aprendiendo e innovando, es decir, que no deberá permanecer estática. Luego, según la institución financiera vaya obteniendo experiencia, identificará las áreas en las cuales el procedimiento podría ser más flexible, más eficiente, o más tolerante al riesgo, lo que podría traducirse en la expansión de la cartera de financiamiento y obtener los beneficios consecuentes.

La sostenibilidad a largo plazo del procedimiento propuesto dependerá del compromiso continuo de los miembros de la articulación productiva y su deseo de participar y mejorar esta. También se basa en la capacidad de la institución financiera para aprender e innovar continuamente. Aunque este proceso puede ser beneficioso para todas las partes, es muy

importante que la institución financiera lo opere correctamente y que cuente con la participación de todos los actores para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

## **CONCLUSIONES**

Existen limitaciones hoy en día que impiden el fortalecimiento de las cadenas productivas y de valor desde el análisis del financiamiento.

La gestión del financiamiento bancario no se realiza de forma integradora ya que las solicitudes que se reciben se analizan íntegramente de forma individual, solo teniendo en cuenta variables económico-financieras.

Las necesidades financieras de los diferentes actores económicos que intervienen en el proceso productivo pueden ser satisfechas por el banco, lo que contribuiría a mejorar la potencialidad de los miembros de la cadena e impulsar la articulación productiva.

El procedimiento propuesto de gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva con enfoque de cadena de valor, aporta una novedosa perspectiva que podría mitigar riesgos, así como proporcionar servicios financieros de calidad y confiables para las empresas y demás actores económicos.

La gestión del financiamiento bancario para la articulación productiva con enfoque de cadena de valor contribuiría al desarrollo de acciones de producción y comercialización, que permitirían operar transversalmente sobre las ventajas territoriales en la exportación de sus producciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central de Cuba. BCC. (2020). Resolución 112. Sobre el procedimiento para la apertura y operatoria de las cuentas corrientes en moneda libremente convertible en las operaciones entre las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior y las formas de gestión no estatal. Publicado en *La Gaceta Oficial*, No. 59 Ordinaria. Cuba. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-112-de-2020-de-banco-central-de-cuba>

Banco Central de Cuba. (2021a). Resolución 285. Sobre el autorizo a Financiera Iberoamericana S.A. a conceder créditos en moneda extranjera, a las cooperativas no agropecuarias y a las micro, pequeñas y medianas empresas. Publicado en *Gaceta Oficial*, No. 125 Ordinaria. Cuba. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-285-de-2021-de-banco-central-de-cuba>

Banco Central de Cuba. BCC. (2021b). Resolución 286. Sobre las emisión de licencia a favor de Financiera de Microcréditos S.A. para desarrollar en el territorio nacional las actividades de intermediación financiera. Publicado en *Gaceta Oficial*, No. 95 Extraordinaria. Cuba. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-286-de-2021-de-banco-central-de-cuba>

Banco Popular de Ahorro. BPA. (2021). *Manual de instrucciones y procedimientos* (versión electrónica 20.05). La Habana, Cuba: Autor.

Barrera, S. y Sánchez, L. (2021). Exportaciones cubanas: sus claves económicos - jurídicos. *Universidad de La Habana*, (292), 1-21. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=0253-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0253-)

[927620210002&lng=es&nrm=is](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0253-927620210002&lng=es&nrm=is)

Borrás, F. F. (2020). Productos y servicios bancarios. En F.F. Borrás (Ed.), *La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo* (pp. 16-40). La Habana, Cuba: Ed. Félix Varela. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.cu>

Borrás, F. F. y Bermúdez, A. F. (2020). Transformaciones necesarias en el sistema bancario cubano. En F.F. Borrás (Ed.), *La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo* (pp. 3-15). La Habana, Cuba: Ed. Félix Varela. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.cu>

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

Couzo, A. J., Hung, O. L. y Borrás, F. (2020). Impacto territorial del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus: enfoque hacia las cadenas productivas. En F.F. Borrás (Ed.), *La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo* (pp. 117-134). La Habana, Cuba: Ed. Félix Varela. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.cu>

Díaz, I. (2021). Exportación de pequeños negocios. Una propuesta. *Universidad de La Habana*, (292), 16-21. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0253-92762021000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762021000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

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



Ferraro, C. (Ed.). (2010). *Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: Editorial CEPAL. Recuperado de <https://www.repositorio.cepal.org>

Hernández, I. (2017). Las tendencias del comercio internacional y su implicación en la economía en Cuba. *Ciencia & Futuro*, 5(2), 81-95. Recuperado de <https://revista.ismm.edu.cu>

Jiménez, L. y Jones, B. (2009). *Manual para la implementación de la metodología de financiamiento de las cadenas de valor del WOCCU. Incrementando la rentabilidad de los pequeños productores*. Washington, EE.UU.: The SEEP Network y WOCCU. Recuperado de [https://www.agronegocios.catie.ac.cr/pdf/Manual para la Implementación](https://www.agronegocios.catie.ac.cr/pdf/Manual_para_la_Implementación)

Máttar, J. y Padilla, R. (Ed.). (2019). *Fortalecimiento de cadenas de valor agroalimentarias en Cuba: los casos de las conservas de tomate y el camarón de cultivo*. Ciudad de México, México: Publicación de las Naciones Unidas. Recuperado de [https://www.cepal.org/es/publications/fortalecimiento de cadenas de valor agroalimentarias en cuba](https://www.cepal.org/es/publications/fortalecimiento_de_cadenas_de_valor_agroalimentarias_en_cuba)

Ministerio de Economía y Planificación. (2020). *Resolución 114. Sobre las normas para la distribución del ingreso que se recibe por la exportación e importación de las formas de gestión no estatal, a través de las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior*. Publicado en *Gaceta Oficial* No. 59 Ordinaria. Cuba. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-114-de-2020-de-ministerio-de-economia-y-planificacion>

Ministerio de Finanzas y Precios. (2020). Resolución 210. Sobre el tratamiento de precios a aplicar por las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior en

la prestación de servicios a las formas de gestión no estatal. Publicado en *Gaceta Oficial* No. 59 Ordinaria. Cuba. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-210-de-2020-de-ministerio-de-finanzas-y-precios>

Ministerio de la Agricultura. MINAGRI.(2020). *Plan de soberanía alimentaria y educación nutricional de Cuba*. Recuperado de <https://www.minag.gob.cu/node/3169>

Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. MINCEX. (2020a). Resolución 315. Sobre el reglamento que rige las relaciones comerciales en las operaciones en moneda libremente convertible entre las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior y las formas de gestión no estatal. Publicado en *Gaceta Oficial* No. 59 Ordinaria. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-315-de-2020-de-ministerio-del-comercio-exterior-y-la-inversion-extranjera>

Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. MINCEX. (2020b). Resolución 330. Sobre las indicaciones metodológicas para la exportación de servicios. Publicado en *Gaceta Oficial* No. 64 Ordinaria. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-330-de-2020-de-ministerio-del-comercio-exterior-y-la-inversion-extranjera>

Padilla, R. (Ed.). (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36743-fortalecimiento-de-las-cadenas-de-valor>

Padilla, R. y Oddone, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40662>

Partido Comunista de Cuba. PCC. (2021). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026.*

Recuperado de

[https://www.granma.cu/octavo\\_congreso\\_pcc/2021\\_06\\_17/disponible\\_para\\_su\\_descarga\\_la\\_conceptualizacion\\_del\\_modelo\\_y\\_los\\_lineamientos\\_para\\_el\\_periodo\\_2021\\_2026\\_17\\_06\\_2021\\_18\\_06\\_47](https://www.granma.cu/octavo_congreso_pcc/2021_06_17/disponible_para_su_descarga_la_conceptualizacion_del_modelo_y_los_lineamientos_para_el_periodo_2021_2026_17_06_2021_18_06_47)

Partido Comunista de Cuba. PCC. (2016). *Plan nacional de desarrollo económico y social*

*hasta el 2030.* Recuperado de

[https://www.mep.gob.cu/es/pndesods/programa\\_nacional\\_de\\_desarrollo\\_economico\\_y\\_social\\_2030](https://www.mep.gob.cu/es/pndesods/programa_nacional_de_desarrollo_economico_y_social_2030)

Torres, R. (2019). *Cuba: perfil económico-productivo nacional. Identificación de trayectorias históricas, desafíos y oportunidades para la transformación de la matriz productiva en forma social y ambientalmente sostenible.* Recuperado de

<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/15935.pdf>

Vinci, M., Hernández, A., Mireles, M., Antúnez, V. I., Ferrer, M., Pacheco, ... Fernández, M.

A. (2014). *Hacia una gestión con enfoque de cadena. Conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico.* Recuperado de

[https://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/library/human\\_development/agrocadenas.html](https://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/library/human_development/agrocadenas.html)

## **Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos**

Los autores declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios; ni conflictos de interés, ni éticos.

### **Declaración de contribuciones de los autores**

Natalia Lorenzo Kómová: conceptualización (líder), redacción - borrador original (líder).

Ana de Dios Martínez: conceptualización (apoyo), supervisión (líder),

Carlos Manuel Souza Viamontes: conceptualización (apoyo), supervisión (líder).

Héctor Rodríguez Pérez: redacción - revisión y edición (líder), supervisión (apoyo).