

Artículo original

## Procedimiento para la gestión del Fondo de Fomento Agrícola a escala municipal

### Procedure for the management of the Agricultural Development Fund at the municipal level

### Procedimento para a gestão do Fundo de Desenvolvimento Agrícola em nível municipal



Luis Javier Figueredo González<sup>1</sup>  0000-0002-6459-3867  [luisjavierfg28@gmail.com](mailto:luisjavierfg28@gmail.com)

Raysa Capote Pérez<sup>2</sup>  0000-0003-0048-8395  [rcapote@upr.edu.cu](mailto:rcapote@upr.edu.cu)

Jineth Pérez Martínez<sup>2</sup>  0000-0002-8160-0475  [jperezm@upr.edu.cu](mailto:jperezm@upr.edu.cu)

<sup>1</sup> Banco de Crédito y Comercio de Pinar del Río. Pinar del Río, Cuba.

<sup>2</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermandades Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río, Cuba.

**Recibido:** 30/11/2023

**Aprobado:** 15/02/2024

## RESUMEN

El desarrollo de proyectos de fomento de la actividad agrícola reviste gran importancia en la actualidad, ya que responde a prioridades nacionales. Para ello, se hacen necesarias la diversificación y eficiencia de los productos financieros en función de cubrir las necesidades de inversión y capital de trabajo de dichos proyectos. Sin embargo, aun cuando existen fondos para el fomento de la actividad agrícola, se evidencian limitaciones en su gestión, lo que limita la ejecución de las ideas de proyectos de desarrollo en los sectores estatal y no estatal. En función de esta problemática, el artículo tiene como objetivo fundamental diseñar un procedimiento para la gestión de la Banca de Fomento Agrícola que contribuya a la implementación de proyectos asociados a las producciones agrícolas. El principal método de investigación utilizado fue el de inducción-deducción, el que se aplica para el diseño del procedimiento propuesto y la formulación de las acciones para facilitar su implementación. La propuesta de procedimiento representa una herramienta de apoyo en la gestión

del Fondo de Fomento Agrícola desde las instituciones financieras a escala municipal y cuenta con un conjunto de sugerencias que facilitarán su aplicación, los cuales son variables de acuerdo con el criterio de los actores que lo implementan.

**Palabras clave:** gestión; fondo; fomento; fondo de fomento; financiamiento.

## ABSTRACT

The development of projects to promote agricultural activity is of great importance today, as it responds to national priorities. To this end, it is necessary to diversify and make financial products more efficient in order to cover the investment and working capital needs of such projects. However, even when there are funds for the promotion of agricultural activity, there are limitations in their management, which limits the implementation of development project ideas in the state and non-state sectors. In view of this problem, the main objective of this article is to design a procedure for the management of the Agricultural Development Bank that will contribute to the implementation of projects associated with agricultural production. The main research method used was the induction-deduction, which is applied for the design of the proposed procedure and the formulation of actions to facilitate its implementation. The proposed procedure represents a support tool in the management of the Agricultural Development Fund from the financial institutions at the municipal level and has a set of suggestions that will facilitate its application, which are variable according to the criteria of the actors who implement it.

**Keywords:** management; fund; development; development fund; financing.

## RESUMO

O desenvolvimento de projetos de desenvolvimento agrícola é de grande importância atualmente, pois atende às prioridades nacionais. Isso exige a diversificação e a eficiência dos produtos financeiros para cobrir as necessidades de investimento e de capital de giro desses projetos. Entretanto, mesmo quando existem fundos para a promoção da atividade agrícola, há limitações em sua gestão, o que limita a implementação de ideias de projetos de desenvolvimento nos setores estatais e não estatais. Em vista desse problema, o principal objetivo deste artigo é elaborar um procedimento para a gestão da Banca de Fomento Agrícola que contribua para a implementação de

projetos asociados à produção agrícola. O principal método de pesquisa utilizado foi o de indução-dedução, que é aplicado ao projeto do procedimento proposto e à formulação de ações para facilitar sua implementação. O procedimento proposto representa uma ferramenta de apoio na gestão do Fundo de Desenvolvimento Agrícola das instituições financeiras em nível municipal e tem um conjunto de sugestões que facilitarão sua aplicação, que são variáveis de acordo com os critérios dos atores que o implementam.

**Palavras-chave:** gestão; fundo; desenvolvimento; fundo de desenvolvimento; financiamento.

## INTRODUCCIÓN

En Cuba, la mayoría de los municipios tienen un perfil productivo marcadamente agropecuario, es en esta escala donde se producen los alimentos, elemento que representa prioridad para la agenda de desarrollo de la nación. Es por ello que el avance hacia sistemas alimentarios locales es una de las transformaciones que reclama la agricultura cubana, pero hasta la fecha son limitadas las competencias y capacidades que tiene la gestión local para conducir los procesos que en su demarcación político administrativa tienen lugar (Díaz-Canel Bermúdez et al., 2020).

Uno de los elementos que limita el desarrollo acelerado de la actividad agropecuaria a escala local está relacionado con el acceso a financiamientos para la modernización de las técnicas productivas y la adquisición de los insumos necesarios en los procesos productivos. Teniendo en cuenta los criterios de Fuentes de Armas et al. (2016), Valentin Mballa (2017), Capote Pérez y Torres Paez (2018), Vega Campos et al. (2019), Albuquerque Llorens (2019) y Capote Pérez et al. (2021), se pueden identificar elementos comunes que caracterizan el proceso de financiamiento de iniciativas de proyectos gestados a escala local, entre ellos:

- Los sectores y actividades prioritarias a ser financiados deben ser seleccionados según las estrategias de desarrollo definidas localmente.
- El financiamiento de las iniciativas locales debe focalizarse en el logro del mayor grado de articulación y diversificación de la estructura productiva territorial, a fin de generar empleo productivo, aumentar los ingresos de la población y ampliar los mercados interno y externo, sobre la base de la promoción de exportaciones y la sustitución de importaciones.

- Las modalidades financieras deben estar enmarcadas en procesos de coordinación y planificación, creando un centro fuerte de regulación que asegure la eficiencia de los procesos de descentralización.
- En el diseño de los instrumentos financieros deben diseñarse acciones de seguimiento, acompañamiento y capacitación, atendiendo las necesidades específicas de las iniciativas (Aguilar Pinto et al., 2017).
- Los instrumentos financieros a aplicar deben adecuarse a las necesidades de los actores y las actividades que desarrollan en cada territorio, en función del aprovechamiento de los recursos y la solución de los problemas públicos.

Con respecto al último elemento, se aprecia que describe cómo el financiamiento para iniciativas de desarrollo local debe ajustarse a las potencialidades y limitaciones de los territorios y funciona con características propias y resultados diferentes.

En este sentido, en Cuba, la Resolución 147/2021 del Banco Central de Cuba establece los procedimientos bancarios para la gestión del financiamiento de los proyectos de desarrollo local, la cual establece como prioridades el desarrollo de iniciativas de producción de alimentos. Por otra parte, en la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y, en especial, para dinamizar el sector agropecuario, se aprueba en el 2020 crear la banca de fomento agrícola, integrada al Banco de Crédito y Comercio (Bandec) con recursos financieros aportados por el Presupuesto del Estado. El Ministerio de Finanzas y Precios mediante las resoluciones No. 359 y 360 del 2020 define las fuentes que integrarían los recursos disponibles para los financiamientos de la Banca de Fomento y puntualmente cada año se aprueban las asignaciones presupuestarias que conformarán el patrimonio inicial de la Banca de Fomento integrada al Banco de Crédito y Comercio.

Sin embargo, no se han logrado los impactos esperados de la implementación de estos mecanismos por parte de las autoridades locales y bancarias. Entre las causas que se identifican, se pueden relacionar las siguientes: 1) limitada autonomía de las instituciones financieras para el diseño e implementación de mecanismos de financiamiento; 2) no están definidos productos financieros que respondan a las necesidades y demandas de los clientes de los mismos; 3) la actividad de comercialización se centra en el producto o servicio que se ofrece y no en el cliente; 4) los productos y servicios son comercializados en su única dimensión y no se busca mejorarlo con valores agregados; 5) el objetivo de la prestación de los servicios bancarios es lograr el otorgamiento del crédito y en escasa medida interesa la continuidad de la relación con el cliente.

Teniendo en cuenta estos elementos, se puede apreciar que no se implementa el enfoque de *marketing* a la comercialización de los productos financieros, fundamentalmente aquellos relacionados con la Banca de Fomento Agrícola, lo cual se considera una limitación a partir de que, según Sukier et al. (2018), el *marketing* se enfoca en el desarrollo de estrategias que permitan a las empresas crear productos o servicios que satisfagan las necesidades de su público objetivo y en la promoción de estos productos o servicios a través de diferentes canales de comunicación para atraer a los clientes potenciales.

Es por ello que en la presente investigación se propone como objetivo: Diseñar un procedimiento para la gestión de la Banca de Fomento Agrícola que contribuya a la implementación de proyectos asociados a las producciones agrícolas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Durante la investigación se aplicó el método dialéctico-materialista como método general de la economía política marxista y del cual se derivan todos los demás métodos, y que permite destacar el carácter contradictorio y, a la vez, desarrollador que tienen las relaciones de los componentes del objeto de investigación, encauzando las pesquisas a la búsqueda de nuevas regularidades, funciones y estructuras en el proceso de gestión del Fondo de Fomento Agrícola.

Se emplea el método histórico (tendencial) y lógico, lo que permite analizar la evolución, desarrollo y esencia de la gestión de productos financieros y los procedimientos de análisis y síntesis para la valoración crítica del marco teórico y contextual de la gestión de los fondos de fomento agrícola.

El método sistémico se empleó en función de fundamentar el procedimiento para la gestión del Fondo de Fomento Agrícola a escala municipal. Asociados a los métodos teóricos y prácticos, se utilizaron los siguientes procedimientos: análisis y síntesis que se utilizaron para la descomposición del funcionamiento del objeto en sus diversos componentes y el establecimiento de las relaciones entre ellos. Se parte de tomar la totalidad que significa la gestión de productos financieros y descomponerla mentalmente en sus partes integrantes, dígame los niveles de su planificación, organización, implementación y control. Posteriormente se pasó a investigar dichas partes integrantes en su relación recíproca, lo cual contribuyó a revelar la contradicción dialéctica que surge y la forma de resolverlo. Se concluye con la síntesis que se encargó de recomponer mentalmente la totalidad con

las nuevas cualidades y regularidades que rigen su funcionamiento y que sustentan el aporte teórico de la investigación presentada.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gestión de productos financieros es una tarea de crucial importancia para las instituciones financieras, ya que les permite diseñar, desarrollar y administrar una cartera diversificada de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes y alcanzar sus objetivos empresariales. Es por ello que se considera que realizar una gestión eficiente del Fondo de Fomento Agrícola es de gran importancia no solo para la institución financiera que la desarrolla, sino para el cliente y para lograr los objetivos para lo cual se diseñó este producto. Este proceso se compone de cuatro fases: planificación, organización, implementación y control. Los elementos que las conforman se describen a continuación:

### Etapa I. Planificación

En esta etapa, se definen a partir de los objetivos del fondo los recursos con los que se cuentan y las necesidades y preferencias de los clientes. Esto implica el análisis de datos demográficos, comportamientos financieros, objetivos de inversión, tolerancia al riesgo de los clientes potenciales y recursos financieros con los que se cuentan. Las entidades financieras también tienen y deben tener en cuenta cambios regulatorios y las prioridades de los gobiernos locales para financiar proyectos de inversión relacionados con la actividad agropecuaria.

Una vez que se comprenden las necesidades del cliente, los gobiernos locales y los recursos con los que se cuentan, se evalúa el funcionamiento del producto diseñado actualmente y las formas de acceder a él, así como otros elementos que se consideren necesarios teniendo en cuenta las características de cada institución financiera, con el objetivo de definir aquellas brechas en el funcionamiento actual que representan debilidades a modificar en el nuevo diseño del proceso de gestión del fondo.

### Etapa II. Organización

En esta etapa, se rediseña el producto financiero en base a las necesidades del cliente y a la información recopilada del análisis desarrollado en la etapa de planificación. Esto incluye la determinación de características clave del producto, el diseño de los servicios complementarios, los

mecanismos para establecer las relaciones con los clientes, etc. Una vez que se diseña el producto, se realiza una fase de pruebas para evaluar la aceptación por parte de los clientes y corregir elementos que aún representan debilidades.

### **Etapa III. Implementación**

Tras las pruebas y el desarrollo, se define la estrategia de *marketing* y se procede al lanzamiento del producto financiero. Esto implica la creación de materiales promocionales, la capacitación del personal, el desarrollo de campañas y la planificación de eventos de lanzamiento. En esa etapa se asignan los fondos por parte de las instituciones financieras a partir de que los clientes presenten la documentación requerida y la institución financiera realice los análisis establecidos en el procedimiento.

### **Etapa IV. Control**

En esa etapa se evalúa la ejecución de los fondos asignados en los plazos acordados con los clientes y se definen las acciones de acompañamiento a los clientes, teniendo en cuenta sus demandas y los posibles ajustes a desarrollar en el proceso de gestión. Esto también incluye el cumplimiento de las regulaciones, la gestión de riesgos asociados al producto y la adaptación a cambios en el entorno económico o normativo.

Para la implementación de estas etapas en el proceso de gestión del Fondo de Fomento Agrícola, se hace necesario establecer un procedimiento que contribuya a darle cumplimiento a los objetivos que se propone el Fondo. A continuación, se describen los componentes que conforman la estructura del procedimiento para la gestión del Fondo de Fomento Agrícola a escala municipal, pero para ello deben cumplirse un grupo de premisas, las cuales representan elementos determinantes para la implementación del procedimiento que se propone, las cuales se enuncian a continuación:

#### **Premisas:**

- Compromiso de la alta dirección con la aplicación del procedimiento para la gestión del Fondo de Fomento Agrícola.
- Disponibilidad de los recursos financieros del Fondo de Fomento Agrícola.
- Personal entrenado y calificado para la comercialización de productos financieros a partir de herramientas propias del enfoque de *marketing*.

## Procedimiento para la gestión del Fondo de Fomento Agrícola

**Objetivo del procedimiento:** Contribuir a elevar los niveles de eficiencia y eficacia del proceso de gestión del Fondo de Fomento Agrícola.

Principios de funcionamiento:

1. Proactividad: analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él, crear condiciones para aprovechar las oportunidades y crear ofertas atractivas para diferentes públicos a partir de las condiciones de la institución financiera.
2. Aprendizaje: desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de las personas y de la organización.
3. Creatividad: formar un ambiente que propicie el desarrollo de la creación y la innovación.
4. Flexibilidad: lograr su implementación según el estadio en que se encuentre la organización con respecto a la gestión de la comercialización/*marketing*.

El procedimiento a implementar comprende siete pasos o actividades, las cuales se describen a continuación:

### Etapa I. Preparación previa

**Objetivo:** Alcanzar las condiciones básicas necesarias para el desarrollo del procedimiento.

#### Paso 1: Valoración del cumplimiento de las premisas

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial de la sucursal municipal de Bandec.

**Descripción:** Una premisa es un requisito de indispensable cumplimiento. Las mismas aseguran que estén creadas las condiciones objetivas para la implementación del procedimiento propuesto. Después de valorado su cumplimiento por parte de la dirección comercial de Bandec y, en caso de que no se materialicen, atendiendo a las necesidades que demanda el procedimiento, se pospone su implementación y se procede al diseño de acciones que posibiliten lograr que la sucursal bancaria cuente con las condiciones necesarias para poder desarrollar cada una de las etapas y pasos que se prevén.



## **Paso 2: Identificación de los miembros del Equipo Gestor**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** El Equipo Gestor (EG) es una estructura permanente de consulta que sesiona según las demandas de la dirección de Bandec. La cantidad de miembros que lo integran será a criterio de los decisores, se recomienda deba contar con una representación de la Dirección Comercial y Negocio, presidido por el Director Comercial del Banco. Este grupo conducirá el financiamiento de los proyectos de desarrollo agropecuario, lo cual no excluye la participación de otros actores en los momentos que sean necesarios.

## **Paso 3: Sensibilización y capacitación**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** Se programarán talleres para la sensibilización de los miembros del EG, con el objetivo de concientizar a los especialistas que conforman el equipo en la necesidad de aplicar herramientas y mecanismos que posibiliten la gestión eficiente del Fondo de Fomento, así como la comprensión de los aspectos generales del procedimiento, el cual solo se aplicará después de ser aprobado por la dirección de la sucursal bancaria.

A partir de este proceso, se identificarán las necesidades de capacitación de los miembros del EG, así como de otros implicados. Se programan las acciones de capacitación.

## **Paso 4: Preparación de condiciones organizativas y materiales**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** Elaboración del documento para discusión en el Consejo de Dirección de la Sucursal Bancaria sobre el diseño del sistema de trabajo para la gestión del Fondo de Fomento Agrícola. Se definen los actores involucrados en el proceso, los métodos de trabajo, el cronograma de actividades a desarrollar, el plan de trabajo por cada miembro del EG y los recursos materiales necesarios para hacer viable este cronograma, así como otros aspectos logísticos, lo cual posibilitará contar con las condiciones necesarias para la implementación del procedimiento propuesto.

## **Paso 5: Aprobación de la implementación del sistema de trabajo**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** Se presenta el cronograma de trabajo al Consejo de Dirección para su aprobación como requisito indispensable para continuar con el desarrollo de los demás pasos definidos en el procedimiento; de no ser aprobado el cronograma, se rediseña a partir de las recomendaciones dadas y se presentará en próximas sesiones de trabajo.

### **Etapas II. Planificación**

**Objetivo:** Identificar prioridades en el proceso de gestión del Fondo de Fomento Agrícola

## **Paso 6: Análisis del mercado objetivo demandante de financiamiento del Fondo de Fomento Agrícola**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** En este paso se realizarán investigaciones formales para definir características de los posibles mercados, principales intereses y oportunidades que brindan para el diseño de los productos financieros. Se definen fuentes de financiamiento que representen oportunidades como proveedores de fondos que se integren al Fondo de Fomento Agrícola, de manera que se garantice la sostenibilidad del mismo. Esta actividad se puede desarrollar a partir de la búsqueda de información desde distintas fuentes. Posteriormente a partir de consultas con expertos, técnicas de tormentas de ideas, mapas de posicionamiento, estudios de tendencias entre otras técnicas, se profundizará en la definición del mercado objetivo, así como las características de los productos financieros que se pueden diseñar para satisfacer la demanda del mercado. Para ello resulta de vital importancia la investigación y desarrollo de productos o la innovación en los existentes, de manera que estos estén más ajustados a las necesidades de los clientes. En este paso resulta importante la promoción y mecanismos para la prestación de los servicios que se utilicen, los cuales deben garantizar la cercanía al cliente.

## **Paso 7: Análisis de la competencia y su oferta de productos y servicios financieros**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** Aun cuando la competencia en la oferta de productos financieros en Cuba es muy limitada, teniendo en cuenta las características de sus instituciones financieras, se considera que el análisis de la oferta de productos de este tipo es de vital importancia, fundamentalmente con el objetivo de identificar aspectos en los que la institución financiera puede innovar, mejorar o diferenciarse. Este análisis debe ser un proceso continuo, ya que las estrategias y ofertas deben evolucionar teniendo en cuenta el tiempo y los cambios en el entorno. Es en este paso donde se debe:

1. Enumerar y analizar a las instituciones financieras y empresas que ofertan productos y servicios similares a los ofertados por la sucursal bancaria.
2. Examinar detalladamente los productos y servicios financieros que ofrecen estas instituciones y establecer comparaciones en cuanto a características, costos, beneficios, términos y condiciones, así como las experiencias de los clientes.
3. Investigar la experiencia del cliente, en función de la calidad del servicio, la facilidad de uso de sus plataformas en línea, la disponibilidad de información y el soporte proporcionado.
4. Analizar las estrategias de *marketing* y promoción utilizadas para promover productos y servicios financieros. En esta acción se podrían incluir campañas publicitarias, promociones especiales, etc.
5. Examinar las tendencias y cambios en el mercado financiero en general. Esto incluye cambios regulatorios, avances tecnológicos y las preferencias cambiantes de los consumidores.
6. Realizar una comparación detallada de los productos y servicios financieros actuales que oferta la sucursal bancaria con los de la competencia.

### **Paso 8: Identificación de las necesidades y preferencias del cliente**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** Este paso es fundamental para identificar las necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes, lo que permitirá alinear mejor los productos y servicios financieros con sus expectativas y mejorar la experiencia general del cliente. Para ello se sugiere:

1. Realizar encuestas y entrevistas para recopilar información directa de los clientes sobre sus necesidades, preferencias y experiencias. Preguntar sobre sus desafíos, lo que valoran en un producto o servicio financiero y cómo les gustaría que se presentara la oferta de este tipo de productos.

2. Desarrollo de sesiones de trabajo con grupos focales y sesiones de *feedback* con clientes para discutir temas específicos, presentar ideas y recibir comentarios detallados sobre los productos y servicios financieros.
3. Examinar la retroalimentación y los comentarios de los clientes en línea y fuera de línea. Prestar especial atención a las críticas y sugerencias de mejora.
4. Desarrollar sesiones de creación con clientes para desarrollar nuevos productos y servicios. A partir de los resultados de estas sesiones de trabajo se realizan pruebas piloto para validar la aceptación y el ajuste de productos y servicios financieros con las necesidades de los clientes.

### **Paso 9: Análisis interno de las condiciones para la gestión del Fondo de Fomento Agrícola**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** En este paso se debe realizar un análisis exhaustivo de los productos y servicios que oferta la sucursal bancaria y su ajuste con las necesidades y expectativas de los clientes, lo cual contribuirá a identificar áreas de mejora, abordar las deficiencias y desarrollar estrategias para optimizar la cartera de productos y servicios en línea con las expectativas del mercado y las necesidades de los clientes. Para ellos se debe:

1. Numerar todos los productos y servicios financieros que ofrece la sucursal bancaria, incluyendo cuentas de ahorro, préstamos, tarjetas de crédito, seguros, inversiones, servicios de banca en línea, entre otros.
2. Examinar las características y beneficios de cada producto y servicio. Considerar los costos, tasas de interés, beneficios adicionales, términos y condiciones, así como las experiencias y criterios de los clientes.
3. Evaluar el estado actual del ciclo de vida de cada producto y servicio: desde el lanzamiento, crecimiento, madurez y declive. Determinar si estos productos siguen siendo relevantes o requieren ajustes.
4. Evaluar la retroalimentación de los clientes sobre la oferta actual de productos y servicios. Considerar las quejas, sugerencias, patrones de comportamiento de compra y la satisfacción general.
5. Realizar un análisis detallado de la rentabilidad de cada producto y servicio, teniendo en cuenta los ingresos generados, los costos asociados y el margen de beneficio.

6. Identificar las necesidades financieras y no financieras de los clientes que actualmente no estén cubiertas por la oferta existente. Las brechas en las necesidades no satisfechas pueden revelar oportunidades para nuevos productos y servicios financieros.

## **Paso 10: Análisis de las ventajas y la propuesta de valor**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** La identificación de las ventajas competitivas y la propuesta de valor es fundamental para desarrollar una estrategia comercial sólida y diferenciada, lo que permitirá posicionar de manera efectiva los productos y servicios financieros en el mercado y ofrecer un servicio valioso para los clientes. En función de estos elementos, se debe:

1. Identificar las fortalezas a partir de la evaluación de las habilidades, recursos, activos y capacidades únicas que posee la sucursal bancaria. En el análisis se puede incluir aspectos como la experiencia del equipo, las relaciones empresariales, tecnología, innovación, eficiencia operativa y fortaleza financiera.
2. Identificar las amenazas y oportunidades externas, a partir de la evaluación del macro entorno.
3. Formulación de objetivos: esbozo de los objetivos cuantitativos y cualitativos a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos.

## **Etapa III. Organización de la estrategia de *marketing* asociada al Fondo de Fomento Agrícola**

**Objetivo:** Definir la estrategia de comercialización de los productos y servicios financieros asociados al Fondo de Fomento Agrícola.

## **Paso 11: Formulación de estrategias de *marketing* para los productos y servicios financieros asociados al Fondo de Fomento Agrícola**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** En este paso se definen las diversas alternativas con respecto a la estrategia de *marketing* a seguir por la entidad financiera.

En este paso se define la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos propuestos. En el desarrollo de esta acción, resulta importante identificar oportunidades de innovación y creatividad en los productos, servicios y métodos de entrega. La innovación puede ser una fuente importante de ventaja competitiva. Para ello se debe:

1. Seleccionar el enfoque estratégico a seguir (diferenciación, enfoque en el mercado objetivo) y diseño de la propuesta de valor y la propuesta comercial.
2. Prueba y lanzamiento del producto, en esta acción se sugiere la habilitación de gestores de créditos, los cuales deben contar con conocimientos y habilidades para transmitir los beneficios del producto financiero y ajustar los servicios a las necesidades de los clientes. Estos se integran al comité de créditos de la sucursal.
3. Modificar la estrategia del producto en las diferentes etapas de su ciclo de vida, tomando en cuenta las oportunidades y retos cambiantes que brinda el entorno.

## **Paso 12: Desarrollo de la estrategia de *marketing* para los productos financieros asociados al Fondo de Fomento Agrícola**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** Determinación de los componentes que conforman las variables, producto, precio, plaza y promoción y la relación entre ellas. La clasificación de estas herramientas se refiere a las cuatro "P's":

- **Producto:** qué tipo de productos/servicios (oferta) se habrá de ofertar y con qué características. Representa la oferta intangible de la entidad financiera, incluyendo servicios complementarios.
- **Precio:** qué precios hay que fijar a los servicios complementarios de los productos financieros. La cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por los productos o servicios financieros a ofertar.
- **Plaza (distribución):** comprende las diferentes actividades que la entidad emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los usuarios.
- **Promoción:** incluye la publicidad y las demás variables de la mezcla promocional, se relaciona con la mejor forma de dar a conocer el producto.

## **Etapas IV. Implementación de la propuesta de estrategia**

**Objetivo:** Implementar la estrategia de *marketing* propuesta, en función de la puesta en valor de los productos y servicios financieros.

### **Paso 13: Definir el programa de implementación de la estrategia propuesta para la gestión del Fondo de Fomento Agrícola**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** En este paso se define el sistema de trabajo a implementar por parte del EG y el departamento comercial. Para ello se debe definir programas para llevar a cabo la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas, su planificación temporal, presupuesto y asignación de responsabilidades para: producto, precio, distribución y comunicación y en un segundo momento la ejecución de las acciones planificadas.

### **Paso 14: Transferencia de recursos a las entidades u otras formas de gestión ejecutoras de los fondos otorgados**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** Se revisa e implementa el procedimiento establecido para la asignación de los recursos a las entidades ejecutoras. Posteriormente se traspasan los recursos financieros demandados para la puesta en funcionamiento de las acciones inversionistas o de mantenimientos planificadas.

Las entidades ejecutoras serán responsables de la puesta en marcha del cronograma programado, el control de recursos y el cumplimiento de las fechas convenidas con el EG y el departamento de negocio para la puesta en funcionamiento de sus iniciativas y el cumplimiento de las obligaciones financieras.

### **Paso 15: Ejecución del financiamiento transferido a las entidades u otras formas de gestión ejecutoras**

**Responsable:** Entidad ejecutora del financiamiento

**Descripción:** Se ejecuta por las entidades responsables de las iniciativas de inversión el financiamiento transferido a partir del cronograma programado. Se garantizará en todo momento el control de los recursos financieros y el cumplimiento de las fechas convenidas para la puesta en funcionamiento de las iniciativas.

## **Etapas V. Control y evaluación de la implementación del procedimiento para la gestión del Fondo de Fomento Agrícola**

**Objetivo:** Evaluar el impacto de la gestión del Fondo de Fomento Agrícola en las entidades ejecutoras del financiamiento, en función de su constante retroalimentación.

### **Paso 16: Monitoreo del proceso de ejecución de los fondos transferidos**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** El EG monitorea la ejecución de los fondos transferidos, se evaluará el cumplimiento de los compromisos financieros, así como los elementos que frenan la implementación de las acciones planificadas en los cronogramas diseñados. El objetivo fundamental es que el EG viabilice en la medida de lo posible las acciones planificadas o reajuste los mecanismos financieros diseñados.

### **Paso 17: Ejecución de la evaluación**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** En este paso, se definen indicadores para la evaluación de la gestión del Fondo de Fomento Agrícola lo cual resulta un aspecto imprescindible para poder evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones diseñadas en la gestión. Estos deben estar diseñados para responder a las necesidades de información que, en materia de control, se necesitan en cada una de las etapas y pasos propuestos.

El EG define, a partir de técnicas participativas, el grupo de indicadores a aplicar por dimensiones para la evaluación. A partir de este grupo, los especialistas evalúan cuáles son los más pertinentes teniendo en cuenta el acceso a la información, el alcance del resultado que muestra el grado de sensibilidad del indicador. El sistema de indicadores debe ser aplicado al inicio del proceso que representa el período base y al cerrar ciclos para poder retroalimentar la gestión de manera que se logre la mejora continua. Se selecciona la muestra a la cual se le aplicarán los instrumentos



(encuestas, entrevistas, análisis de documentos). Los instrumentos deben ser diseñados a partir de las necesidades de información que demande los indicadores antes diseñados, y pueden ser perfeccionados a partir de la práctica en la captación de la información. Se definirán los actores o grupos de actores que aplicarán los instrumentos, así como los mecanismos para la captación y procesamiento de la información.

Posteriormente, se procesa la información obtenida a partir de la aplicación de los instrumentos, se calculan los indicadores definidos y se elabora un informe del cumplimiento de los objetivos planificados, donde se señalen los aspectos favorables y desfavorables en la gestión del Fondo.

### **Paso 18: Sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas y retroalimentación**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** A partir del resultado del informe de evaluación, se retroalimentará el proceso identificando y corrigiendo aquellos aspectos que así lo ameriten, se incorporan acciones a partir de resultados y efectos evaluados y se proyecta la evaluación en un tiempo posterior estimado que permita verificar la corrección de las limitaciones señaladas.

Las acciones de este paso se realizarán con una frecuencia semestral y se presentarán los resultados al Consejo de Dirección de la Sucursal Bancaria con la propuesta de mantenimiento o modificación del procedimiento.

### **Paso 19: Comunicación sobre el proceso de ejecución de los proyectos financiados**

**Responsable:** especialistas del Departamento Comercial

**Descripción:** Resulta de vital importancia las actividades comunicativas (Sampedro Guamán et al., 2021), con el objetivo de socializar las acciones desarrolladas en materia de otorgamiento de financiamiento a actividades de desarrollo agrícola, donde los diferentes actores se sientan parte del proceso e intercambien criterios y puntos de vistas. Estos se deben tener en cuenta como parte del monitoreo constante que se realiza en todo el proceso, a partir del cual se pueden favorecer procesos de retroalimentación.

Es importante en este paso articular a todos los medios y que se divulguen los impactos generados con el financiamiento otorgado y sus principales desafíos.

Como resumen del presente aporte, se puede concluir que: en el contexto actual de actualización del modelo económico, se hace necesario potenciar el fomento de proyectos agropecuarios y la diversificación de productos y servicios financieros y nuevas formas para su financiamiento. Por otra parte, la propuesta de procedimiento para la gestión del Fondo de Fomento Agrícola representa una herramienta de apoyo para la gestión eficiente que se realiza de los recursos financieros que conforman este fondo. Los pasos propuestos facilitarán su aplicación, los cuales son variables de acuerdo con el criterio de los actores locales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Pinto, E. D. C., Tuñón Pablos, E., & Morales Barragán, F. (2017). Microcrédito y pobreza. La experiencia del programa Microempresas Sociales de Banmujer en Chiapas. *Economía, sociedad y territorio*, 17(55), 809-835. <https://doi.org/10.22136/est2017885>
- Albuquerque Llorens, F. (2019). La localización de los objetivos de desarrollo sostenible y la financiación de la Agenda 2030: *Revista de Fomento Social*, 74(293), 77-104. <https://doi.org/10.32418/rfs.2019.293.1538>
- Capote Pérez, R., Díaz Silva, A., Torres Paez, C. C., & Gil Guerra, A. P. (2021). Programa de microcrédito como alternativa de fuente de financiamiento del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 526-554. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/423>
- Capote Pérez, R., & Torres Paez, C. C. (2018). La gestión del financiamiento en los procesos de desarrollo local. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, abril. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/financiamiento-desarrollo-local.html>
- Díaz-Canel Bermúdez, M., Núñez Jover, J., & Torres Paez, C. C. (2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: Un camino hacia los sistemas alimentarios locales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 367-387. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372>
- Fuentes de Armas, R. L., Peñate López, O., & Suárez García, I. (2016). El turismo: Fuente de financiamiento para el desarrollo en Cuba. *Retos Turísticos*, 15(2). <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/issue/view/40>

- Sampedro Guamán, C. R., Palma Rivera, D. P., Machuca Vivar, S. A., & Arrobo Lapo, E. V. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 484-490.  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2124/2107>
- Sukier, H., Hernández Fernández, L., Portillo Medina, R., Valle Ospino, A., García, M., & García Guilianny, J. (2018). Marketing estratégico: Una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista ESPACIOS*, 39(44).  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394409.html>
- Valentin Mballa, L. (2017). Desarrollo local y microfinanzas como estrategias de atención a las necesidades sociales: Un acercamiento teórico conceptual. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 62(229). [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(17\)30005-3](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30005-3)
- Vega Campos, M. Á., Valentin Mballa, L., & Ibarra Cortés, M. E. (2019). Los avatares del financiamiento para el desarrollo local en México: Perspectivas decisionales de instituciones bancarias. *TERRA: Revista de Desarrollo Local*, (5), 148-173.  
<https://doi.org/10.7203/terra.5.14088>

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

*Luis Javier Figueredo González y Raysa Capote Pérez* participaron en la concepción y diseño del estudio, estuvieron implicados en la recogida y análisis de los datos y elaboraron el borrador.

*Raysa Capote Pérez* estuvo implicada en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

*Jineth Pérez Martínez y Raysa Capote Pérez* realizaron una revisión crítica del artículo con aportes importantes a su contenido intelectual.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional