



Universidad de Matanzas  
Facultad de Ciencias Empresariales

Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas,  
Mención de Administración de Negocios

Titulo: Estrategia de comunicación BPA Matanzas para fomentar la cultura bancaria

Autora: Ing. Teresa del Toro Peñate.

Tutora: Dr.C. Yanlis Rodríguez Veiguela, .

MATANZAS, 2021



## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD:

Por este medio, declaro ser la única autora de la presente investigación y haber respetado el derecho de autor en la reproducción íntegra y parcial de cada una de las citas utilizadas en este trabajo. Autorizo a la Universidad de Matanzas y al Banco Central de Cuba, a hacer uso de ella para fines educativos, metodológicos o de cualquier otra índole en beneficio de la sociedad.

La autora

NOTA DE ACEPTACIÓN:

---

---

---

---

Presidente del Tribunal

---

Tribunal

---

Tribunal

Ciudad y Fecha:



## DEDICATORIA

## AGRADECIMIENTOS

FRASE



## Resumen

La presente investigación presenta una estrategia de comunicación con el objetivo de incrementar la educación financiera del mercado potencial del BPA Matanzas. Para ello se definió como problema científico el siguiente: ¿Cómo contribuir a la mejora de la gestión comercial del BPA de Matanzas a través de la educación financiera? En el estudio del arte se realizó un análisis sobre la gestión de la banca y sus principales tendencias a nivel internacional y en Cuba. Además, se analizaron diferentes criterios sobre la cultura y educación financiera. También se profundizó en los distintos enfoques y procedimientos vigentes para elaborar estrategias de comunicación, y sobre esa base se diseñó un procedimiento para aplicarlo en la institución objeto de estudio. Dentro de los métodos y herramientas utilizados se encuentran el Método Bibliográfico Documental, Método Kendall, el Método Gráfico, la Tormenta de Ideas, el Diagrama de Ishikawa, la Matriz BCG, la Matriz DAFO, encuestas y procedimientos estadísticos. Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 15.0. Los resultados fundamentales evidenciaron una escasa cultura financiera del segmento de personas naturales, además de una insuficiente utilización de los canales de comunicación. A partir de los problemas detectados durante el diagnóstico se propone una estrategia de comunicación, cuya evaluación no será reflejada en el presente estudio, quedándose para una futura investigación.

## Palabras claves:

Educación financiera, Banco Popular de Ahorro, estrategia de comunicación.

## Abstract:

This research presents a communication strategy with the objective of increasing the financial education of the potential market of BPA Matanzas. For this, the following scientific problem was defined: How to contribute to the improvement of the commercial management of the BPA of Matanzas through financial education? In the study of art, an analysis was carried out on bank management and its main trends at the international level and in Cuba. In addition, different criteria on financial culture and education were analyzed. It also delved into the different approaches and procedures in force to develop communication strategies, and on that basis a procedure was designed to apply it in the institution under study. Among the methods and tools used are the Documentary Bibliographic Method, Kendall Method, Graphic Method, Brainstorming, Ishikawa Diagram, BCG Matrix, SWOT Matrix, surveys and statistical procedures. SPSS version 15.0 statistical software was used for data analysis. The fundamental results showed a low financial culture of the segment of natural persons, in addition to an insufficient use of communication channels. Based on the problems detected during the diagnosis, a communication strategy is proposed, the evaluation of which will not be reflected in the present study, remaining for a future investigation.

## Keywords:

Financial education, Banco Popular de Ahorro, communication strategy.



# Índice

<u>Introducción</u>	<u>1</u>
<u>Capítulo I. La educación financiera en la gestión de la banca</u>	<u>11</u>
<u>1.1 Tendencias de la banca en el siglo XXI</u>	<u>12</u>
<u>1.2 Educación financiera, conceptos fundamentales</u>	<u>13</u>
<u>1.2.1 Tecnología, educación e inclusión financiera.</u>	<u>17</u>
<u>1.3. Comunicación, la piedra angular</u>	<u>19</u>
<u>1.3.1 Comunicar bien, cuestión de estrategias</u>	<u>21</u>
<u>1.4. Importancia de la educación financiera en la gestión de la banca</u>	<u>22</u>
<u>Capítulo II. Propuesta de procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación para la educación financiera.</u>	<u>26</u>
<u>2.1. Caracterización del Banco Popular de Ahorro.</u>	<u>26</u>
<u>2.1.1. Banco Popular de Ahorro en Matanzas.</u>	<u>27</u>
<u>2.2. Diseño metodológico.</u>	<u>28</u>
<u>2.2.1 Fase I Diagnóstico</u>	<u>29</u>
<u>2.2.2 Fase II Elaboración de una estrategia comunicativa</u>	<u>34</u>
<u>2.2.3 Fase III Aprobación de la estrategia comunicativa</u>	<u>36</u>
<u>Conclusiones del Capítulo:</u>	<u>37</u>
<u>Capítulo III. Aplicación de un procedimiento para el diseño de una estrategia de comunicación para el incremento de la educación financiera del mercado potencial del BPA Matanzas.</u>	<u>38</u>
<u>3.1 Diagnóstico</u>	<u>38</u>
<u>3.2 Elaboración de la estrategia comunicativa</u>	<u>49</u>
<u>3.3 Aprobación de la estrategia comunicativa</u>	<u>66</u>
<u>Conclusiones del capítulo:</u>	<u>66</u>
<u>Conclusiones:</u>	<u>67</u>

---

Recomendaciones: 68

Bibliografía 69

## Introducción

Los seres humanos forman parte de una sociedad en la que sería imposible vivir sin la existencia de las relaciones monetario-mercantiles, o dicho de otra forma, subsisten en un mundo donde el trueque de mercancías resulta imprescindible para cumplir con las necesidades básicas que impone la naturaleza: alimentación, vestimenta y calzado, tener un techo donde guarecerse, trasladarse a diferentes lugares, entre otras.

Antaño, muy lejano en la historia de la humanidad, el hombre primitivo intercambiaba los productos que obtenía de su cosecha, caza o recolección por otros que no poseía. Según Almeida (1994) hace más de 5000 años comenzaron a operar los primeros bancos en la antigua Mesopotamia<sup>1</sup>, región donde los palacios reales y templos ofrecían su seguridad para guardar granos y otras mercancías.

De hecho, el Templo Rojo de Uruk (2000 a.C) es considerado como el primer banco, en el cual se realizaban préstamos de granos a los agricultores y negociantes que trasladaban bienes entre las ciudades de Fenicia, Babilonia y Asiria (Davies, y otros, 2002).

Tanto en Asiria como en Babilonia surgieron documentos y actividades que podría considerarse como la génesis de la gestión bancaria de la época, sobre todo en esta última, durante el siglo VII a. C., se crea el certificado de banco, letras de cambio, órdenes de pago y realizan la administración de bienes, una suerte del fideicomiso moderno (Davies, y otros, 2002).

Ya en el 650 a. C. al surgir la moneda en Lidia, un país del Asia Menor, emergen nuevas actividades y oficios como los de los trapezistas, quienes se especializaban en el manejo del dinero. De hecho, al principio estas figuras

<sup>1</sup> Actualmente Irán.

operaban en ciudades portuarias, donde efectuaban pagos y recibían depósitos en dinero para darlo a sus clientes como préstamo. Más tarde surgieron los krematistas y los kolobistas, dedicados al intercambio de monedas, en tanto los daneístas se encargaban de colocar los fondos captados por los trapezitas (Davies, y otros, 2002).

No obstante, el gran auge de los bancos privados en la antigüedad se gesta a partir del siglo XV, con el declive del Feudalismo y el advenimiento del nuevo régimen económico y social: el Capitalismo monopolístico. En este período coinciden ciertas necesidades con otras oportunidades. Por un lado, la necesidad de almacenar de forma segura el oro y los metales preciosos, por otra, acaparar la mayor cantidad de riquezas que iba inundando a Europa con el saqueo del nuevo continente.

Si hubo tres ciudades que supieron sacar provecho de esta convergencia de circunstancias fueron sin dudas Génova, Florencia y Venecia. Es precisamente en ellas donde surge la concepción moderna de la banca. De hecho, en esta última se crea en 1171 el primer banco autónomo, que sirvió de modelo a los que se establecerían después (Mascarós, 2003).

Si dudas, el dinero como instrumento de canje ha constituido desde sus inicios y hasta la actualidad la vía más eficaz para acceder a los productos necesarios y generar desarrollo y oportunidades. Un punto de vista más conservador apuntaría también a que su exceso y desigual distribución constituye también la causa de no pocas miserias a lo largo de la historia.

Tras siglos de forzosa práctica el hombre ha aprendido a dominar la técnica de administrar su dinero, ya sea arriesgándose en alguna inversión o ahorrándolo con algún propósito concreto. Ciencias como la Contabilidad y la Finanzas, entre otras, han expuesto múltiples principios y descubierto innumerables leyes que rigen la dinámica de esta actividad; mas, en su gran mayoría han quedado atrapadas en el

quehacer de académicos y tecnócratas que, por lo general, especulan con estos conocimientos.

En este devenir un factor importante ha sido precisamente el conocimiento. En pleno medioevo, donde el trueque favorecía fundamentalmente a los señores feudales y en especial a la Iglesia, el saber era un bien preciado y no disponible para las clases bajas, cuya ignorancia alimentaba la concupiscencia de la clase dominante.

La llegada de la Ilustración aparejada al desarrollo industrial y económico de países como Francia e Inglaterra, supusieron un cambio trascendental en este sentido. Tras la Revolución industrial inglesa había quedado claro que la aparición de la máquina suponía un avance decisivo en el progreso social, sobre todo porque dinamizaba los procesos productivos, incrementado así las ganancias de quien poseía los medios de producción. El único inconveniente radicaba en que la masa trabajadora debía aprender cómo utilizar la incipiente tecnología. De ahí que el conocimiento pasó de ser un bien que debía ser atesorado y preservado a un bien que era mejor compartir para multiplicar las riquezas.

En el entorno financiero no ocurrió menos, e incluso hoy la historia ha demostrado que el conocimiento de los productos y servicios bancarios incrementa no solo clientes, sino también las ganancias de las entidades dedicadas a estos fines. Por ello resulta fundamental educar a la sociedad en el correcto uso y administración de los ingresos financieros que perciben las familias, logrando con ello un mejor desenvolvimiento doméstico y, en consecuencia, una economía más racional.

La economía mundial está sujeta a constantes transformaciones, a cuyos efectos no está exento ningún país dado el fenómeno de la globalización. La actual crisis sistémica con sus fenómenos asociados, obligan a todo empresario a repensar con mayor responsabilidad y eficiencia sus procesos de toma de decisiones, pues estas determinarán el éxito o fracaso de su organización, por lo que para



contrarrestar esta situación resulta imprescindible la aplicación de una política financiera adecuada, para la gestión eficiente de los recursos.

La realidad económica de la nación cubana ha derivado en profundos análisis sobre los logros e insuficiencias de la gestión económica y financiera, cuyo mayor exponente lo constituyó el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La actualización del modelo económico que se está desarrollando en el país, pone en el centro de la atención la preservación de las conquistas del Socialismo y la planificación, a la vez que se erige sobre las bases del estímulo a la eficiencia empresarial.

Lo anterior solo es posible si la empresa estatal socialista juega un papel fundamental, para lo cual su desempeño eficiente es indispensable. La dirección financiera está llamada a ocupar un importante lugar en este nuevo escenario, lo que contrasta con el hecho de que el desempeño financiero de los actores de la sociedad no está acorde con ese objetivo.

El Banco Central de Cuba (BCC) como organismo rector del Sistema Bancario Nacional (SBN) tiene la misión de velar por la estabilidad de la banca, supervisar el resto del sistema bancario, proponer e implementar un sistema de pagos y una política monetaria conveniente para un crecimiento económico sostenido.

Con el fin de llevar a cabo su misión, con la mayor calidad, resulta conveniente que se aumente el grado de bancarización de la población, proceso que consiste en utilizar los servicios financieros a través de los bancos. De acuerdo con Aitzane (2018) existen variantes para el logro de la bancarización, como puede ser la obligatoriedad por legislación en ciertos segmentos de clientes, el ofrecer bonificaciones, descuentos para determinados productos o servicios, pero una de las más efectivas es aplicando programas de Inclusión Financiera (IF) que permitan tener el dinero formalizado y controlado en los bancos.

Así mismo, el proceso de bancarización viene estrechamente ligado con la cultura

de la población y su grado de conocimiento de los procesos financieros que se logran mediante la Educación Financiera (EF), donde el Banco Popular de Ahorro (BPA) es la institución bancaria que domina el segmento de personas naturales en el país, con una cuota del 45 %.(Aitzane,2018)

Es importante para lograr mayor IF por medio de canales digitales de pago que el BCC trabaje en la estrategia de adopción de las TICs y comience el estudio en el resto de los bancos que componen el SBN, esto con el objetivo de mejorar las aplicaciones, modernizar y robustecer los centros de datos para mejorar el acceso y uso de los servicios financieros, permitiendo la cobertura extendida que incluye los canales no tradicionales de pago y además aumentar la intensidad en el uso de los servicios financieros. Todos estos servicios deben crearse en un entorno regulatorio propicio ofreciendo la educación financiera y la protección al consumidor.

(Aitzane,2018).

En este entorno de propósitos y necesidades gubernamentales y sociales, promover un sistema financiero incluyente, pasa irremediablemente por lograr una amplia educación financiera en la población, con énfasis en los segmentos atendidos y otros potenciales para la gestión bancaria.

Y es que sin dudas la educación financiera constituye uno de los pilares fundamentales de la inclusión financiera. Otros componentes relevantes en este concepto multidimensional son el acceso, ligado a la penetración geográfica; el uso, vinculado a la disponibilidad de mejores productos, en términos de calidad y mayor eficiencia; y la calidad en sí misma.

Por lo general, la educación financiera se desarrolla como un proceso educativo que permite contribuir con la formación completa de las personas, para un buen desempeño en la vida personal financiera y en el manejo de la economía personal, familiar y social.

De ahí que devengan tareas esenciales de la educación financiera desarrollar conocimientos, actitudes, destrezas, valores, hábitos y costumbres favorables al logro de una libertad, independencia y cultura financiera, en el contexto del desarrollo económico y social del país (Credomatic, 2008).

La importancia de la educación financiera puede verse no solo desde la perspectiva individual al contribuir al desarrollo personal, familiar, sino también en su arista colectiva al promover a su vez el progreso de la comunidad, el gremio empresarial y social. Sus presupuestos contribuyen también a revisar el proceso de aprendizaje e instauración de una cultura de prosperidad o éxito y la adopción de decisiones adecuadas para el logro del desarrollo mencionado (Credomatic, 2008).

El problema de la educación financiera interesa tanto a países desarrollados como a los menos desarrollados o en vías de desarrollo, las variantes utilizadas para mejorar sus herramientas varían y son particulares en cada uno según sus necesidades.

La banca cubana ha tratado de llevar adelante acciones encaminadas a fomentar la inclusión financiera mediante la bancarización, por medio de la oferta de nuevos productos a partir de la aplicación de la nueva política bancaria (NPB) y otras legislaciones que buscan incentivar actividades como la agropecuaria. No obstante, todavía persiste un desconocimiento por parte de todas las figuras que comprenden el ámbito económico, político y social del país. Así, las entidades financieras están llamadas a desempeñar un papel fundamental como educadores financieros para tener clientes más preparados (Pérez, 2016).

En Cuba las iniciativas existentes en el SBN para brindar información a los clientes no cumplen con el propósito de la EF, no abarcan la extensión del concepto ni se han creado con fines educativos, esto se ha constatado con la observación participante activa y el análisis de la reacción de clientes durante el

período de la investigación. Existe desconocimiento sobre el uso de los canales y medios digitales como, por ejemplo, la banca remota y banca móvil. En un estudio realizado en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas se analizó la incorporación de los clientes a la banca remota y se obtuvo el siguiente resultado:

- Solo el 2,6 % de los clientes utiliza la Banca Remota.
- De los tarjetahabientes, el 10 % utiliza la banca Móvil.

Como parte de este estudio, Pérez (2016) enuncia las siguientes dificultades:

- Las personas necesitan recibir educación financiera para estar más preparados.
- Falta de conocimientos de los clientes para explotar los servicios que presta el banco.
- No cuentan con herramientas informáticas que les ayuden a estar más informados sobre temas financieros. Otra encuesta aplicada a más de 300 estudiantes de la Universidad de la Habana mostró que solo el 33% conoce el significado de tasa de interés.
- En relación con el Sistema Bancario Nacional (SBN), cerca del 49% no conoce que el Banco Central de Cuba es el órgano máximo de dirección del mismo.
- Alrededor del 44% desconoce qué le ocurre al poder adquisitivo de las personas en un momento de deflación.
- A pesar de que más del 50% de los estudiantes tienen dinero ahorrado, no lo hacen mediante el banco, lo que implica un desconocimiento de las ventajas que propicia participar en el sistema financiero formal y, por tanto, de las desventajas de ahorrar en el sector informal.
- También se destaca la limitada utilización de los productos bancarios, en especial, de la cuenta de depósito.

En relación con la educación financiera, si bien los resultados corroboran la

existencia de un conocimiento parcial sobre productos y servicios financieros, la relación entre el poder adquisitivo y las fluctuaciones de precios, así como de la relación entre riesgo y rendimiento de la inversión, aún es insuficiente (Marrero, 2017).

Existen iniciativas que proveen información educativa con un diseño didáctico, sin embargo, han sido aisladas, muy concentradas en segmentos de clientes, poco divulgadas, de poco impacto y visibilidad, en este caso están los plegables emitidos por el Banco Popular de Ahorro para promover el uso de cuentas por los TCP, solo se accede a ellas si se visita una sucursal.

Las iniciativas desarrolladas hacen énfasis en la oferta de servicios y no en la capacitación de los clientes por los bancos del SBN en los temas económicos, tecnológicos y financieros. En este caso se revisaron los portales Web de los bancos comerciales con red de sucursales de mayor representatividad en el país (Banco Metropolitano, BPA, BANDEC) y el portal del BCC, como ejemplo de una herramienta que podría brindar EF a los internautas que los visiten.

El primer hallazgo es el desconocimiento de la existencia de estos sitios por parte de las personas entrevistadas de manera informal, el segundo que la información que se brinda es de interés, pero no educativa para todos los usuarios y por último que los contenidos tratados no forman parte del proceso de educar financieramente a los clientes.

Si bien se ha constatado la existencia de voluntad política, e incluso la mejora en cuanto a calidad de las herramientas antes mencionadas (en comparación con períodos anteriores a 2016), no existe una estructura en el proceso de creación de contenidos que se ajuste a la EF y a promover la IF. Razón por la cual existe una insuficiente información y una baja cultura financiera demostrada en la encuesta de conocimientos financieros aplicada en la presente investigación. La necesidad de aumentar la bancarización, incrementar la utilización de los servicios

financieros, potenciar los canales digitales de pago, los medios de pagos electrónicos y aumentar la calidad de las herramientas de EF conllevan a la situación problemática ya descrita, y por ende al siguiente problema científico:

- ¿Cómo contribuir a la mejora de la gestión comercial del BPA de Matanzas a través de la Educación Financiera?

Por lo que se plantea como objetivo general de la investigación:

- Proponer una estrategia de comunicación para el incremento de la educación financiera del mercado potencial del BPA Matanzas.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con esta investigación son:

1. Sistematizar los aspectos teórico-metodológicos referidos a la gestión de la banca, la educación financiera del mercado y las estrategias comunicativas.
2. Proponer un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación para la educación financiera.
3. Diseñar una estrategia de comunicación para el incremento de la educación financiera del mercado potencial del BPA Matanzas.

Como premisa de la investigación se define:

El diagnóstico de la educación financiera del mercado potencial del BPA permite elaborar una estrategia comunicativa que mejore la gestión comercial del banco a partir del incremento de la educación financiera de los diferentes segmentos.

Al diseñar una estrategia de EF para el BPA que se aplique en un entorno real contribuirá a aumentar la capacidad financiera de los actores que intervienen en la economía tanto del sector estatal como privado, elevará el conocimiento de los productos y servicios con más profundidad y se mejorará la gestión de la calidad de los mismos, así como, la posibilidad de medir los beneficios de cada herramienta desarrollada.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan diversos métodos y técnicas tales como:

- ∅ Dentro de los métodos teóricos: método histórico lógico, el método analítico – sintético, tránsito de lo abstracto a lo concreto y el inductivo-deductivo.
- ∅ Dentro de los empíricos: la observación, el análisis de documentos y la encuesta (cerrada).
- ∅ El método Kendall y el diagrama de Ishikawa.

Revisión documental: Se revisan estudios realizados en bancos cubanos, informes anuales de cada uno de ellos para ver la tendencia actual de bancarización. Se revisa la estadística recopilada de los departamentos de atención a la población.

del Banco Popular de Ahorro para obtener información acerca del problema en cuestión y poder influir en el posterior análisis y solución.

conocimiento cualitativo de las características particulares de los grupos objetivos de la EF. Se aprovechan en este estudio todas las investigaciones realizadas en el marco de las diferentes ediciones del diplomado de administración pública que se desarrolla en el centro nacional de superación bancaria y los artículos publicados con resultados de encuestas en todo el país.

- ∅ actual y el cambio esperado. Hizo posible recoger diferentes tipos de datos, facultó a la investigadora a recoger tanto datos cualitativos como cuantitativos a través de encuestas y entrevistas.

Entre los principales aportes de la investigación se destacan:

El aporte teórico se centra en la fundamentación de las bases teórico metodológicas para la educación financiera, estableciendo las sinergias entre las conceptualizaciones existentes, adaptadas al entorno cubano.

El metodológico, al proponer un procedimiento para elaborar estrategias de Educación Financiera de los sistemas de información en entidades cubanas, con carácter lógico, pertinente, sistemático y sistémico; que se caracteriza por el mejoramiento continuo, flexibilidad, pertinencia y posibilidad de generalización; teniendo en cuenta el marco institucional nacional para contribuir a la gestión integral del Banco Popular de Ahorro en Matanzas.

El práctico, al diseñar la estrategia comunicativa sobre educación financiera y la integración de directrices y el entrenamiento del mismo, a través de un entorno visual de aprendizaje, lo que permite que se logre un mayor control de los procesos internos y eficacia en la toma de decisiones.

El aporte social, al contribuir al mejoramiento de los indicadores sociales elevando el bienestar y la satisfacción de las necesidades de la información financiera de los pobladores a través de la estrategia diseñada.

La estructura metodológica que se tuvo en cuenta en el desarrollo de la investigación para darle cumplimiento a los objetivos trazados consta de tres capítulos:

Capítulo 1. Se sistematizan las concepciones teóricas y metodológicas sobre la gestión de la banca, la educación financiera y las estrategias comunicativas.

Capítulo 2. Se presenta el procedimiento metodológico para llevar a cabo la investigación. También se caracteriza el objeto de estudio.

Capítulo 3. Se ilustran los resultados de la investigación, dando respuesta a los objetivos planteados.

Posteriormente se exponen las conclusiones y recomendaciones resultantes, así como la bibliografía consultada, y los anexos, los cuales contribuyen al esclarecimiento de la investigación realizada.



## Capítulo I. La educación financiera en la gestión de la banca

De acuerdo con Marín (2002) la actividad de un banco comporta dos grandes aspectos: “La gestión de un flujo de dinero (comercio del dinero) y las prestaciones de servicios, dando lugar a un proceso de transformación de valores”.

La actividad bancaria está compuesta por diversas fases o procesos, pues ofrece múltiples "servicios financieros". Algunos con riesgo (productos o servicios de inversión), o con riesgo futuro posible o sin riesgo (servicios financieros puros).

Como sentencia Marín (2002) “la banca ‘ produce ’ lo que vende. Vende, produce, lo que oferta a su clientela activa, o sea productos y servicios”. Estos a su vez pueden variar de acuerdo con la naturaleza de la institución que los oferte.

Desde la crisis de 1929-1933 se produjo la distinción fundamental entre banca comercial y banca de inversión. La actividad habitual de un banco comercial pasa por la apertura y mantenimiento de las cuentas de ahorro o cuentas corrientes de sus clientes, que realizan depósitos en sus oficinas con la expectativa de almacenarlo o de conseguir un cierto nivel de rentabilidad a sus ahorros (Sánchez, 2018)

También realiza otras funciones como la concesión de créditos de todo tipo, gestiona múltiples operaciones y transferencias domésticas, como por ejemplo las domiciliaciones de pagos; cobro de determinados impuestos o tasas oficiales; emisión de cheques y similares; administración de los depósitos de sus clientes; comercialización de múltiples productos financieros, como bonos, seguros o planes de inversión. Por otro lado,

custodia objetos valiosos y documentación o gestiona cambios de divisa (Sánchez, 2018).

Los bancos de inversión son conocidos en el gremio financiero como los principales aliados de la bolsa, pues levantan capital, comercian en los mercados financieros, gestionan salidas a bolsa y gestionan fusiones y adquisiciones de grandes empresas. No tienen una gran red de sucursales, sino unas pocas y enormes oficinas en los grandes centros financieros (BBVA, 2015).

Aunque los beneficios de la banca comercial resultan más estables que los de la banca de inversión, dependen de la economía del país donde radiquen. Si pierden dinero, significa que la situación de ese país es complicada. En contraste, los beneficios de la banca de inversiones son más variables, dependiendo del ciclo económico y de la evolución de los mercados financieros (BBVA, 2015).

### 1.1 Tendencias de la banca en el siglo XXI

Según Sanchis (2016), Manini y Amat (2017), Silva (2017) Sánchez y Terán (2018), Borrás y Ameneiro (2018) las principales tendencias de la banca moderna se concentran actualmente en varios aspectos, sobre todo en “el desarrollo de empresas no financieras que generan productos y servicios innovadores en base a nuevas soluciones tecnológicas ágiles y flexibles, llamadas fintech, y que irrumpen en los ámbitos del negocio bancario con la provocación de una fuerte competencia”.

De acuerdo con Borrás y Ameneiros (2018) sobresale el “amplio uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los productos, servicios y procesos bancarios. En tal sentido, son utilizados la banca móvil, el crowdfunding, la información en las nubes, la identificación digital, la robótica, el

internet de las cosas y las cadenas de bloques (blockchain)”.

De igual forma resulta notable el “incremento de las inversiones en innovación financiera, así como el fortalecimiento de la gestión integral de riesgos. El avance de las innovaciones, el uso de las redes de información y la variabilidad de las economías, entre otros factores, elevan los riesgos crediticios, operacionales y de mercado”.

No en balde, Borrás y Ameneiros (2018) subrayan el “desarrollo de la inteligencia de clientes, la cual pone en práctica un nuevo enfoque de estudio y gestión de los clientes, basado en la inteligencia emocional, pues Internet ha convertido el diálogo controlado y unipersonal del banco con sus clientes en un diálogo abierto, en tiempo real, con millones de personas. El banco debe comprender las emociones de los clientes para utilizarlas en favor de su gestión”.

Unido a la explosión tecnológica, la capacitación, integración y motivación del personal bancario constituye una de las variables claves en el desarrollo del sistema bancario, concibiéndose al fin como una inversión y no un coste, pues las personas que trabajan para el banco, con sus conocimientos y emociones, constituyen su mayor capital.

Como parte de esta dinámica sobresalen dos de las estrategias imprescindibles del sector: “la inclusión y educación financiera, en aras de la comprensión y acceso masivo a los productos y servicios bancarios, así como el estímulo a la equidad social” (Borrás y Ameneiros, 2018).

Por último, “la responsabilidad social bancaria” ha devenido pauta generalizada en las instituciones financieras, al tratar de contribuir al desarrollo sostenible de los actores económicos y sociales del entorno.

## 1.2 Educación financiera, conceptos fundamentales

Aunque en realidad no son exactamente lo mismo, términos como inclusión financiera y bancarización suelen utilizarse indistintamente para aludir a un único tema.

Si bien, la bancarización busca que la oferta de los servicios financieros hacia las personas se efectúe a través de los bancos, los cuales están sometidos a una regulación y control exigentes; la inclusión financiera es un término más amplio y significa que los servicios financieros sean accesibles a todos los usuarios, o sea, es lograr que por todos los canales se ofrezcan posibilidades y abarcar a un mayor número de personas incluidas (BROU, 2014).

Existen países como Uruguay donde se promulgó una Ley de Inclusión Financiera (Ley No 19.210) justo buscando aumentar el bienestar ciudadano y han dedicado todos los participantes del sistema financiero un espacio a este tema, así como que han establecido programas de educación financiera para diferentes niveles de la sociedad (BROU, 2014).

La inclusión financiera es un proceso de integración de los servicios financieros a las actividades económicas cotidianas de la población, que puede contribuir de manera importante al crecimiento económico en la medida en que permita reducir de manera efectiva los costos de financiación, aseguramiento y manejo de los recursos, tanto para las personas como para las empresas (IEPREF, 2014).

IF, es un concepto amplio que se basa en un conjunto de precondiciones necesarias para su desarrollo y que vincula varios elementos complementarios (BROU, 2014), entre los que se destacan:

- Una adecuada regulación y supervisión financiera.
- Una amplia oferta de productos y servicios financieros de calidad, a precios razonables, que se adapten a las necesidades tanto de personas naturales como

jurídicas.

-Una cobertura extendida de la red física y la base tecnológica, con acceso a canales transaccionales de forma segura y eficiente.

-La promoción y desarrollo de políticas de Educación Financiera.

-La protección al usuario de los servicios financieros y la transparencia de la información.

Existen diversas definiciones de inclusión financiera, basadas en las características que son sintomáticas del amplio acceso a los servicios financieros. Ejemplos de estas definiciones son: el acceso universal a una amplia gama de servicios financieros a un costo razonable (Bhaskar, 2013).

La inclusión financiera es clave para el financiamiento de la producción de las empresas y para la compra de bienes de capital, del mismo modo en que lo es para ayudar a los hogares a estabilizar el consumo (Mehrotra, 2015). El acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera para mejorar las capacidades financieras de todos los segmentos de la población (CNBV, 2016).

Situación en la que todos los adultos en edad de trabajar, incluidos aquellos actualmente excluidos del sistema financiero, tienen acceso efectivo a los siguientes servicios financieros provistos por las instituciones formales: crédito, ahorro (incluyendo cuentas corrientes), pagos y seguros (CGAP, 2011). La inclusión financiera es un estado en el que las personas que puedan utilizar servicios financieros de calidad tengan acceso a ellos, a precios asequibles, provistos de manera conveniente y con dignidad para los clientes (CFI\*, 2012).

Las definiciones anteriores tienen dos visiones, por un lado, las del punto de vista

del sector público que se enfoca más en la demanda y por otro, la del sector privado con un enfoque dirigido hacia la oferta. Algunas definiciones se enfocan a la medición de la penetración de la infraestructura bancaria y el número de cuentas que tiene la población como primer cálculo para el acceso financiero; hay otras que involucran indicadores de uso de instrumentos financieros y de educación financiera. El contexto social, económico, político y cultural en cada país y región marca los componentes del sistema financiero que son más relevantes.

La definición siguiente incluye el carácter multidimensional de la IF y reconoce a todos los segmentos de la economía y es la propuesta por la autora de la presente investigación: La inclusión financiera comprende el acceso y uso de los servicios financieros que ofrecen las instituciones financieras y bancarias cubanas, que garanticen la protección al consumidor y promuevan la educación financiera para aumentar los conocimientos financieros de todos los segmentos de la economía.

Con respecto al concepto de educación financiera, se observa a menudo el uso de tres términos: alfabetización financiera, educación financiera y capacidad financiera, como términos que se superponen y que pueden causar confusión (En la figura 1.1 se grafica esta idea).

Figura 1.1 Los 3 términos vinculados con la educación financiera (Fuente: Conducef)



Sin embargo, son diferentes partes de un todo, o pasos hacia un objetivo final, la inclusión financiera (ALIDE, 14). La alfabetización financiera es el conjunto de conocimientos financieros; la educación financiera es el proceso de enseñanza y aprendizaje que permita transmitir y aprender dichos conocimientos; la capacidad financiera es la habilidad y oportunidad para utilizarlos; la inclusión financiera es, entonces, la creación o formación de personas naturales y jurídicas más aptos para ser incluidos financieramente en los sistemas financieros formales.

Por su parte, existen diversos conceptos de EF: La educación financiera es el proceso por el que los consumidores/inversores financieros mejoran su conocimiento de los productos, conceptos y riesgos financieros y, a través de la información, el aprendizaje y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y la confianza para adquirir mayor concienciación de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber dónde acudir para pedir ayuda y adoptar otras medidas efectivas para mejorar su bienestar financiero (OCDE, 2005).

La educación financiera quiere mejorar la cultura/competencia financiera: el conocimiento y la comprensión de conceptos y riesgos financieros, y las destrezas, motivación y confianza para aplicar dicho conocimiento y comprensión con el fin de tomar decisiones eficaces en distintos contextos financieros, para

mejorar el bienestar financiero de los individuos y la sociedad, y permitir su participación activa en la vida económica (PISA 2012).

La educación financiera permite a los individuos mejorar la comprensión de conceptos y productos financieros, prevenir el fraude, tomar decisiones adecuadas a sus circunstancias y necesidades y evitar situaciones indeseables derivadas bien de un endeudamiento excesivo o de posiciones de riesgo inadecuadas (CNMV, 2008).

La definición siguiente reconoce el carácter de proceso educativo y es la definición adoptada por la autora de la presente investigación: La Educación Financiera es el proceso educativo mediante el cual las personas mejoran su comprensión de los productos, servicios e instrumentos de la vida financiera, añadiendo valores, destrezas, hábitos y costumbres en el manejo de la economía personal y familiar que permiten tomar mejores decisiones financieras.

#### 1.2.1 Tecnología, educación e inclusión financiera.

Desde la primera Revolución Industrial, el desarrollo tecnológico se ha convertido en un instrumento vital como mediador de las relaciones humanas en las sociedades contemporáneas, no es de extrañar entonces que también resulte crucial en materia de inclusión financiera, debido a su potencial para agilizar y reducir el costo de realizar transacciones financieras, permitiendo a los intermediarios financieros brindar productos y servicios a sectores de la población donde el establecimiento de canales tradicionales representa costos operativos muy altos (PTIF, 2012).

Los avances tecnológicos pueden ayudar al desarrollo de nuevos modelos de negocio que constituyan alternativas viables para promover la oferta de productos y servicios financieros acordes a los requerimientos detectados, así como para favorecer el acceso a dichos productos y servicios por parte de la población



actualmente excluida del sistema financiero formal.

El desarrollo tecnológico continúa su carrera avanzando a ritmos acelerados y aplicándose en todos los sectores existentes en pos de facilitar la vida de sus usuarios. En el sector que interesa—financiero—el empleo de nuevas tecnologías ha propiciado la aparición de nuevos canales (banca por telefonía móvil, pagos por internet, dinero electrónico) que, gracias a las ventajas y beneficios que ofrecen, se han expandido vertiginosamente, gozando de amplia aceptación y satisfaciendo las necesidades de un mundo cada vez más digitalizado que requiere nuevas formas de pago para operaciones más convenientes, más seguras, viables desde cualquier lugar y accesibles a la gran mayoría de las personas. Los avances tecnológicos asociados a los nuevos métodos de pago han demostrado que la inclusión financiera es una realidad. Los proveedores de servicios financieros han visto el potencial de poder acceder a los no bancarizados mediante el uso de la tecnología innovadora (GAFISUD, 2013).

En materia de EF la tecnología es indispensable pues la mayoría de las iniciativas y herramientas están soportadas sobre las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TICs). Uno de los puntos prioritarios en los planes educativos es el desarrollo de portales de educación financiera, con diversas secciones dirigidas a un determinado público objetivo. Existen iniciativas de aplicaciones que constituyen herramientas de EF utilizando la telefonía móvil, multimedia, cartillas electrónicas, presentaciones digitales, videos, entre otras muchas iniciativas que se confeccionan según las necesidades y posibilidades reales de cada país. El acceso a los servicios financieros ha pasado de ser una posibilidad a una necesidad, de una alternativa a un derecho de todos los individuos de ahí que las herramientas tienen que tener todos los formatos y posibilidades posibles aplicando las TICs. La tecnología ha transformado los procesos y por ende las propias necesidades de los individuos.

Ahora, si bien la tecnología es indispensable para aplicar diferentes herramientas para promover la EF. Esto demanda un cambio de mentalidad de la población, mayor educación financiera y la construcción de credibilidad y confianza en el sistema bancario, y la creación de la infraestructura de comunicaciones adecuada. Ahí radica la importancia de la educación para el proceso de inclusión financiera, toda vez que ella empodera a los usuarios de servicios financieros para hacer valer sus derechos y responsabilidades, les permite mejorar su entendimiento sobre los riesgos y beneficios de los servicios financieros; y, por tanto, lograr un mayor y mejor uso de estos. Además, aumenta su capacidad de entender la información y la habilidad para evaluar, valorar y escoger los servicios financieros que mejor se adecuan a sus necesidades (ALIDE, 2014).

La tecnología ha impactado todos los ámbitos de acción de la sociedad, incluyendo la educación. Las posturas pedagógicas sobre usar la tecnología en la educación se debaten entre considerarlo un paso en el proceso de eliminar la necesidad de los profesores hasta verlo como la solución a problemas en el proceso enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, posturas más objetivas plantean que aplicar la tecnología en la educación apunta a desarrollar la capacidad del alumno de ser autodidacta; es decir, de aprender a aprender. Esto consiste en educar a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y su principal característica es aplicar un conjunto de recursos virtuales al proceso educativo. Utiliza componentes múltiples que propician la interacción y el intercambio de experiencias de aprendizaje entre estudiantes, expertos e instructores, tales como: Consultar información específica en distintas instituciones, asistir a aulas virtuales, intercambiar contenidos, reproducir audios y videos, y reunir participantes de distintas zonas geográficas (Condusef, 2016).

La UNESCO\* asegura que las Tecnologías de la Información y la Comunicación han tenido un gran desarrollo en la última parte del siglo XX y el comienzo del

siglo XXI, al punto de que han dado forma a lo que se denomina “Sociedad del Conocimiento” o “de la Información”. En la actualidad este fenómeno ha impactado en diversos entornos, como las comunicaciones, la salud, el gobierno, las finanzas, entre otros (UNESCO, 2013).

Hacer un uso óptimo de estas potencialidades pasa por el diseño adecuado de estrategias comunicativas que permitan alcanzar los objetivos de la EF.

### 1.3. Comunicación, la piedra angular

Cada vez con mayor razón la comunidad empresarial percibe la comunicación como una clave innegable del éxito de su gestión. No podría ser de otro modo, pues desde su concepción inicial como producto, la comprensión de la comunicación ha sufrido diferentes metamorfosis que han revelado poco a poco su incidencia en las distintas esferas que atraviesan la vida en sociedad.

La esencia etimológica del término que tiene su raíz en el vocablo griego *Koinoonia*, por el cual se entiende a la vez comunicación y comunidad, ha dejado traslucir con el tiempo la estrecha relación que existe entre comunicarse y vivir en comunidad. Incluso, echando mano de la vertiente latina *communis* (común) se podría entender la vida en comunidad como la acción de poner algo en común a través de la comunicación (Ramírez, 2009).

Este principio no solo se aplica a la perspectiva individual. La concepción sistémica de la sociedad (comunidad) permite visualizar como sistemas a cada ente colectivo (organización) que interactúa constantemente con sus semejantes o con el resto de los sistemas psíquicos (hombre).

Esta interacción que tiene lugar dentro de la sociedad es concebida por el teórico alemán Niklas Luhmann, autor de la Teoría General de los Sistemas Sociales, como un proceso de observación que se concreta a través de actos

comunicativos. Según Luhmann la sociedad es un sistema de comunicación que integra todas las comunicaciones posibles. (Luhmann en Barredo; Sánchez, 2009)

La comunicación en esta perspectiva epistemológica se desprende de la visión clásica que establece un signo de igualdad entre comunicar y transmitir. Aquí el acto comunicativo es una expansión de los límites con los que opera cada sistema social en la observación de su entorno (sistemas psíquicos y los otros sistemas sociales). (Barredo; Sánchez, 2009)

Los datos compartidos producen en cada participante una combinación asimétrica que en ulteriores operaciones (comunicativas) partirán de la síntesis anterior para alcanzar un nivel superior (otra comunicación). Luhmann utiliza un término cibernético para describir este proceso: la recursividad de las comunicaciones (que son a su vez, operaciones de reproducción de cualquier sistema autopoietico operativamente cerrado).

A los efectos de esta investigación, la perspectiva compleja de la comunicación justifica el énfasis en el valor comunicológico de las estrategias comerciales, pues todo sistema de naturaleza comercial interactúa a partir de comunicaciones, con el objetivo de lograr motivar en el otro la necesidad de volver constantemente a sí mismo. Pero a la vez dichas comunicaciones devienen elementos claves para la reproducción del propio sistema que las emite. Comunicar bien, constituye el primer paso para educar financieramente.

### 1.3.1 Comunicar bien, cuestión de estrategias

Es evidente que la forma en la que vendes un producto hoy en día no tiene nada que ver con la manera en la cual se hacía hace 50 años, ya sea por los avances tecnológicos o porque simplemente la mentalidad del hombre ha cambiado con el pasar de los años.

Como consecuencia, la necesidad de vender productos o servicios llevó a las

personas a pensar en cómo podían captar la atención de posibles clientes y convencerlos de que su marca y producto serían la solución a su eventual problema.

Así que la elaboración de estrategias de comunicación se convirtió en una herramienta significativa a la hora de empezar con un proyecto empresarial.

Las estrategias de comunicación son herramientas de planificación que toman en cuenta aspectos como: objetivos generales; mensajes; acciones a ejecutar; variables indicadoras; instrumentos; plazos de tiempo de ejecución.

Así, de manera sistematizada y coherente, la imagen, marca y producto de cierta organización es capaz de llegar, de forma certera, a su público objetivo con el propósito de convertirlos en clientes.

Realizar una estrategia de comunicación tendrá como meta que el público objetivo no solo comprenda qué es lo que vende la marca, sino que también entienda qué significa y representa .

Este conocimiento, tendrá una consecuencia positiva en la percepción de las personas hacia la empresa y terminarán por convertirse en clientes, así que es importante que la estrategia de comunicación esté basada en la imagen e identidad corporativa de la empresa.

Para diseñar una estrategia comunicativa se debe analizar la situación de la empresa en su entorno, preferentemente a través de una matriz DAFO. Se deben tener en cuenta la reputación de la marca; identidad; experiencia de los clientes; tendencias del mercado y estado de la competencia.

Una vez conocidas cuáles son las fortalezas y carencias de la empresa, debe definirse cuál o cuáles serán los objetivos de la estrategia de comunicación, por lo que se deben responder las siguientes interrogantes: ¿Qué se quiere lograr?;

¿para qué se quiere conseguirlo?; ¿por qué es necesario hacerlo?

Con certeza, la definición del público objetivo es uno de los pasos más importantes al momento de elaborar la estrategia de comunicación, pues este grupo de personas son a las que se les desea transmitir el mensaje y así, motivarlos a cumplir con el propósito de dicha estrategia comunicacional .

Resulta imprescindible delimitar qué cantidad de dinero se podrá invertir en dicha estrategia de comunicación con un presupuesto claro y detallado. Esto dependerá del tamaño de la empresa; utilidad que posea la organización y necesidades.

Teniendo clara la situación actual, los objetivos de la estrategia y el público objetivo, se procede a definir cómo desarrollar el mensaje que se quiere hacer llegar a dicho público. El mensaje debe ser capaz de comunicarse con el público, emocionarlos, generar interés.

Posteriormente se deben identificar los canales a través de los cuales debe llevarse a cabo la difusión de dicho mensaje. Para concretar la estrategia se debe planificar cuándo se ejecutarán las acciones y posteriormente debe medirse el resultado o impacto de dicha estrategia .

#### 1.4. Importancia de la educación financiera en la gestión de la banca

El aumento de la cultura financiera tiene beneficios significativos para todos los ciudadanos, usuarios actuales o potenciales de productos y servicios financieros, con independencia de la edad y del nivel de ingresos. Existen decisiones con trascendencia financiera (la formación de una familia, la adquisición de una vivienda, la solicitud de un crédito, la jubilación, entre otras) y es importante que todos los ciudadanos, ante esas decisiones, puedan ser conscientes de sus consecuencias financieras y aprendan a valorarlas (CNMV, 2013).

La evolución más reciente de la sociedad, caracterizada por la progresiva

complejidad de los mercados, de las relaciones financieras entre los individuos y las empresas, y de los propios productos y servicios financieros, está poniendo de manifiesto una creciente necesidad de prestar atención a la educación

financiera de los ciudadanos, consumidores y demandantes, actuales o potenciales, de tales productos y servicios (CNMV, 2013).

Como expresó Michael Smyth, presidente de la Sección Especializada de Unión Económica y Monetaria y Cohesión Económica y Social, CESE: “La educación financiera es un instrumento estratégico que debe acompañar al proceso encaminado a regular mejor el sistema financiero. Un sistema financiero más sólido, seguro y transparente requiere el concurso de un consumidor responsable y comprometido en el desarrollo de sus capacidades financieras. Una parte importante de las decisiones en la vida de una persona está asociada a un comportamiento financiero. Este comportamiento afecta directamente a su entorno personal y familiar, desde la búsqueda de financiación para los estudios hasta planificar la renta de cara a la jubilación. La educación financiera favorecerá un consumo inteligente de productos financieros, basado en decisiones informadas y bien fundamentadas. El objetivo no debe de ser solo transmitir conocimientos y habilidades (educación financiera), sino también lograr un juicio informado con el fin de lograr, en un contexto real, la toma de decisiones correctas en la gestión de la economía personal (capacitación financiera). Las entidades financieras también están llamadas a desempeñar un papel esencial, comprometiéndose con la sociedad a garantizar la honestidad y la transparencia en la prestación del servicio al cliente. Las iniciativas destinadas a impartir educación financiera beneficiarán al conjunto de la sociedad puesto que capacitarán a las personas, ayudándolas a tomar, en el mundo real, las decisiones más acertadas en la gestión de sus finanzas personales. De esta manera se podrá no solo reducir la exclusión financiera y el endeudamiento excesivo, sino

aumentar el bienestar en general” (CESE, 2013).

Durante los últimos años, la educación financiera ha ganado un espacio importante en las políticas públicas en el mundo. Esto no solo porque contribuye a que los usuarios de servicios y productos financieros conozcan sus derechos como consumidores y tomen decisiones más informadas, sino también porque favorece la inclusión financiera de la población, aportando a un desarrollo sano del sistema financiero y al bienestar social en el largo plazo. Un factor importante para el desarrollo de programas exitosos de educación financiera es contar con un diagnóstico adecuado del nivel de alfabetización financiera de la población. La medición y evaluación de los niveles de la educación financiera de la población son insumos esenciales para definir una estrategia nacional efectiva, contribuyendo a que los programas desarrollados atiendan las deficiencias detectadas. Coherente con esto, durante los últimos años los oferentes de servicios financieros, las autoridades económicas y los organismos multilaterales han realizado importantes esfuerzos para medir e impulsar el desarrollo de la educación financiera dentro de la población (CAF-SBIF, 2016).

Es por ello que evaluar el estado actual de la EF en Cuba, fue un propósito fundamental de la presente investigación y motivo por el cual se diseñó una encuesta cuyos resultados se describen en el capítulo 3. En el estudio de la EF hay un factor referido a beneficios que es comprendido de manera intuitiva sin embargo, resulta difícil indicar quién debe llevar a cabo, liderar e impulsar los planes de EF. En el epígrafe siguiente se realiza un análisis de estos aspectos.

#### Conclusiones del capítulo

1. Se definen las características de la banca comercial y la de inversión.
2. Se abordan las tendencias modernas de la banca, en la cual la Educación Financiera emerge como una estrategia crucial en la gestión comercial de



las instituciones bancarias.

3. Se realiza una distinción entre educación financiera e inclusión financiera
4. Se demostró la importancia de la educación financiera y las estrategias comunicativas en la gestión de la banca.

## Capítulo II. Propuesta de procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación para la educación financiera.

El objetivo de este capítulo es realizar una caracterización del objeto de estudio, en este caso, el Banco Popular de Ahorro. También se propone un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación para la educación financiera.

### 2.1. Caracterización del Banco Popular de Ahorro.

El Banco Popular de Ahorro fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su capital fue aportado por el Estado cubano y bajo el precepto de un funcionamiento independiente lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria.

Durante la segunda mitad de la década del 90 del siglo pasado, el Sistema Bancario en nuestro país inició un proceso de reestructuración con el objetivo de desempeñar un papel activo en el conjunto de transformaciones emprendidas en la economía cubana como consecuencia del derrumbe del campo socialista. Es a tenor de estos cambios que se dicta la Resolución No. 105 del 2 de abril de 1997, donde se otorga al Banco Popular de Ahorro una nueva licencia que amplía sus objetivos y funciones, lo que le permitirá operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

Posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto Ley No 362 “De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero” de fecha 14 de septiembre de 2018 publicado el

12 de octubre de 2018.

Las Direcciones Provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud son parte integrante de la estructura del Banco Popular de Ahorro, que se subordinan directamente a la Oficina Central, y dirigen y desarrollan en la provincia las actividades y objetivos estratégicos del Banco aprobados por su nivel superior de dirección, encabezado por el Presidente del Banco Popular de Ahorro. A las Direcciones Provinciales se subordinan las Sucursales y Cajas de Ahorro establecidas en sus respectivos territorios.

Actualmente identificado como el Banco de la familia y la empresa cubana, esta institución está llamada a jugar un decisivo papel en el desarrollo de las nuevas formas de gestión no estatal en el país, en el contexto de la implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y de la Revolución.

#### 2.1.1. Banco Popular de Ahorro en Matanzas.

El BPA en la provincia de Matanzas, cuenta con una red de 56 oficinas bancarias que incluye la Dirección Provincial, el Centro de Capacitación Provincial, 22 sucursales, 28 Cajas de Ahorro y 4 Centros de Negocios.

Tiene como objetivo fundamental captar el efectivo circulante en manos del sector privado y empresarial, así como otorgar financiamientos a cortos y medianos plazos acorde con las actuales políticas crediticias, además de realizar operaciones por cuentas de terceros, como: cobro de impuestos, pago a jubilados, canjes por orden y cuenta de CADECA, cobros de electricidad y teléfonos, pago de caja de resarcimiento y cobros de finanzas, entre otros.

Posee una cartera sana y el índice de morosidad no supera el 2%; teniendo dentro de los objetivos de trabajo del año en curso fortalecer el otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas. Ha sido identificado por la profesionalidad en la capacidad de innovación para satisfacer las necesidades propensas al cambio de los clientes, se presta una atención personalizada y se

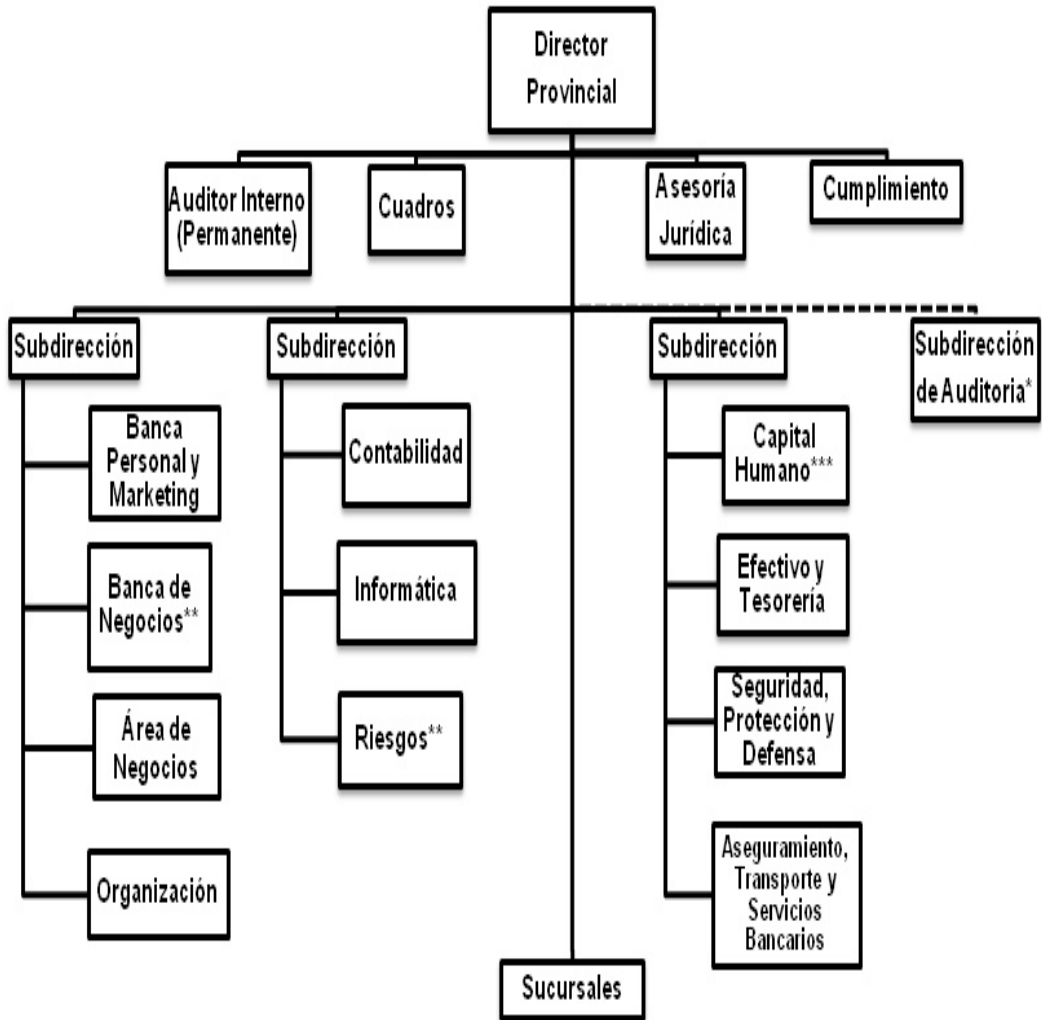
trabaja en función de prestar un servicio de calidad, para lo cual se sistematiza la capacitación en la propia medida en que se asimilan nuevas funciones.

Se cuenta con una tecnología de avanzada que permite hacer operaciones en tiempo real con software adaptados a las necesidades de los productos y con cajeros automáticos y terminales de puntos de venta en las unidades estratégicas de negocios. La casi totalidad de la red de sucursales presenta una imagen acogedora al cliente interno y externo por sus condiciones físicas. Se tiene un sistema eficaz de comunicación para el cliente interno y externo y un estilo de gestión orientado a resultados.

Estructura organizativa, funciones y objetivos.

La dirección provincial de Matanzas se encuentra estructurada por el director provincial como máximo dirigente; subordinados a él se encuentran cuatro subdirecciones, 22 directores de sucursales y 11 jefes de departamentos, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2. Organigrama del BPA en Matanzas. Fuente: MIP (BPA, 2019)



## 2.2. Diseño metodológico.

Para llevar a cabo la presente investigación se definió el siguiente procedimiento metodológico, compuesto de tres fases y diferentes pasos y tareas en cada uno de ellas, como aparece en el gráfico 2.

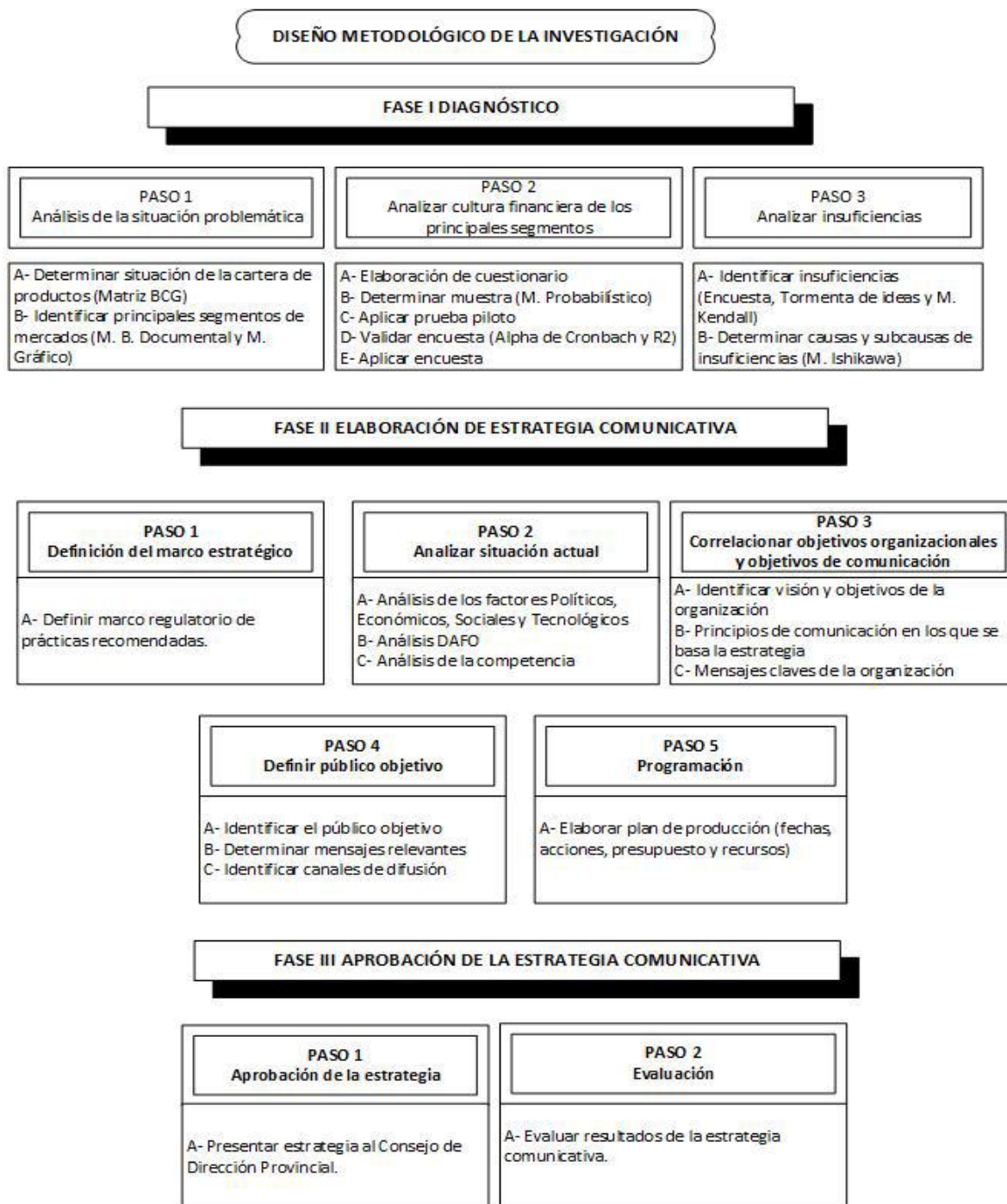


Gráfico 2. Diseño metodológico. Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1 Fase I Diagnóstico

Con el propósito de determinar estado de las carteras de productos del BPA y el conocimiento sobre ellos que tiene la población se realiza un diagnóstico inicial

para determinar la situación problemática entre otros aspectos.

#### Paso 1. Análisis de la situación problemática

A- Determinar situación de la cartera de productos. Para ello se aplica la Matriz BCG o Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo, por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar. El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Los íconos de cada cuadrante serían:

a) ESTRELLA. Gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

b) INCÓGNITA. Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) VACA. Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de

negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) PERRO. Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

B- Identificar principales segmentos de mercados. Para ello se utiliza el Método Bibliográfico Documental y el Método Gráfico, teniendo en cuenta las medidas de tendencia central para realizar el análisis estadístico que permita esclarecer cuáles son los segmentos que más acuden al BPA.

Paso 2 Analizar cultura financiera de los principales segmentos. Para llevar a cabo dicho análisis debe consultarse a los clientes de ahí que inicialmente se elabore un cuestionario en la tarea A.

B- Determinar muestra. El muestreo se realiza a través del Método Probabilístico Aleatorio Simple, a través de la siguiente fórmula. Por cuestiones de tiempo y limitaciones de recursos se definió como margen de error el 10%, que es el máximo permitido.

$$n = \frac{N * K^2 * P * Q}{e^2 (N - 1) + K^2 * P * Q}$$

Donde:

N: tamaño de la población

k: nivel de confianza (1.96)

p: probabilidad de éxito (0.5)

q: probabilidad de fracaso (0.5)

e: Error de la investigación (10%)

n: números de encuestas a realizar

C- Aplicar prueba piloto. Una vez creado el instrumento se aplica la encuesta al



10% de la muestra, de acuerdo con los criterios metodológicos de Hernández (1997).

D- Validar encuesta (Alpha de Cronbach y  $R^2$ ). La validación del instrumento se realiza en el software estadístico SPSS versión 15.0, a partir del análisis del Alpha de Cronbach, cuyos resultados deben ser superiores a 0,7 según los criterios de Valls (2006).

De acuerdo con Zabala (2017) existen varias formas para validar un cuestionario, pero las tres más reconocidas son la discriminante, la nomológica y la convergente. Esta última se realiza mediante la Regresión Lineal Múltiple en la cual se comprueba el coeficiente  $R^2$ . La escala se considerará válida si los valores obtenidos son superiores a 0.7.

E- Aplicar encuesta. Tras la validación de la encuesta se realiza su aplicación a la totalidad de la muestra.

Paso 3 Análisis de insuficiencias. En este paso se identifican las insuficiencias presentes en la cultura financiera de la población, para ello se cruzan los criterios obtenidos en la encuesta con los resultados arrojados en una Tormenta de Ideas con implicados en la investigación. Posteriormente se aplica el Método Kendall para ponderar criterios, todo ello se realiza en la tara A.

La Tormenta de Ideas oBrainstroming es una técnica creada por Alex Sobornes en 1941 y consiste en una dinámica grupal en la cual se debate un tema determinado en dos tiempos. En el primer momento se enumeran las ideas relacionadas, y en el segundo, se filtran las principales (Segura, 2006).

Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. La búsqueda de ideas creativas se logra en un proceso interactivo de grupo no estructurado, cuya "lluvia de ideas" genera más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente." Esta técnica se

utiliza generalmente para definir, medir, analizar, mejorar y controlar una determinada actividad (Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000).

Una vez concluida la Tormenta de Ideas se aplica el Método Kendall para ponderar los criterios. En este caso la selección involucra a un grupo impar de implicados en la investigación, quienes puntuarán aspectos y de acuerdo con un índice de concordancia, se seleccionarán los ítems determinados como relevantes. Este método a criterio de la autora resulta de gran importancia, pues permite arribar a conclusiones más certeras sobre la base del consenso científico. Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características. Por lo general participan de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación.

Se conforma una tabla donde aparecen los  $A_{ij}$ , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica  $i$  dado por el experto  $j$ , considerando que:

$i$ : 1, 2, 3, ... ,  $k$ ;  $j$ : 1, 2, 3, ... ,  $M$ ;  $K$ , cantidad de características a evaluar;  $M$ , cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre la característica  $i$ , de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^K A_{ij}$$

Es necesario además calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no

concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión:

$$\omega = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta^2}{M^2(K^3 - K)}$$

Donde:  $\Delta$ , desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable  $i$ , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables;  $\Delta^2$ , desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable  $i$ , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

La expresión para calcular  $\Delta$  es la siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^K (A_{ij} - T)$$

Donde:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M A_{ij}}{K}$$

Si  $w = 0.5$ , hay concordancia entre los expertos; si esta condición no se cumple se deberán cambiar los expertos y repetir el método. Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos, de forma aleatoria, pero que asegure que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico (Weihrick, 1990).

Una vez identificadas las variables más importantes según el método Kendall se aplica entonces el Diagrama de Ishikawa. Este método, también conocido por Espina de Pescado "permite diseccionar un tema a partir de causas y subcausas. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el

problema y determinar exactamente las posibles y principales causas” (Colectivo de autores, sr).

B- Determinar causas y subcausas de insuficiencias detectadas. Esto se realiza a través del Método de Ishikawa o espina de pescado, la cual permite diseccionar un tema a partir de causas y subcausas. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles y principales causas (Colectivo de autores, sr).

#### 2.2.2 Fase II Elaboración de una estrategia comunicativa

El objetivo de esta fase reside en la elaboración de una estrategia comunicativa que mitigue las insuficiencias detectadas en torno a la educación financiera de los diferentes segmentos de mercados del BPA.

Paso 1 Definición del marco estratégico. En este momento se realiza una declaración de las intenciones del documento en el queda claro lo que se pretende con la estrategia y actúa de marco y recordatorio para todos aquellos niveles de la organización que utilicen la comunicación como medio.

Paso 2. Análisis de la situación actual. En este apartado se analiza de forma detallada la situación actual de la empresa teniendo en cuenta que la organización es un sistema social abierto.

A. Análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos parten de la distinción entre:

1- Ambiente interno: recursos humanos y materiales con los que cuenta la organización; dinámicas y procesos; situación actual de las diferentes áreas; perspectivas, etc.

2- Entorno o ambiente externo: comunidad, barrio, municipio, ciudad, país;

factores políticos, económicos, sociales y técnicos que podría afectar el trabajo de la organización; leyes y marcos regulatorios; dinámicas del sector, etc.

En este acápite queda claro qué hace la organización: su misión; principales funciones y dónde desarrolla su actividad.

B. Análisis DAFO. También se realiza un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización. Para esto hay que tomar en cuenta los factores del ambiente interno y externo. Para ello se utilizará la matriz DAFO, cuyo objetivo consiste en determinar las ventajas competitivas de la empresa y consta de cuatro pasos:

1. Análisis interno: en él se determinan las fortalezas y debilidades con respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.
2. Análisis externo: permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.
3. confección de la matriz DAFO: permite estudiar los datos de procesos en cuanto a las tendencias o patrones a lo largo del tiempo.
4. Determinar la estrategia a emplear: Al registrar los puntos de datos en el orden en el cual ocurren, las gráficas de comportamiento ofrecen información visual de los cambios en el proceso. Estos datos pueden o no revelar una tendencia o patrón en el proceso. Los resultados de la matriz, ilustran en qué cuadrante se encuentra el Banco Popular de Ahorro al valorar el tema de investigación, con el propósito de potenciar las fortalezas para atenuar las amenazas

y superar las debilidades de la gestión de Marketing .

C. Análisis de la competencia. Identificar a los competidores y las estrategias seguidas por ellos.

Paso 3 Correlacionar objetivos organizacionales y objetivos de comunicación. En este aspecto se deben puntualizar los objetivos de comunicaciones de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización. Para ello se realizan las siguientes tareas:

A- Identificar visión y objetivos de la organización mediante el Método Bibliográfico Documental.

B- Principios de comunicación en los que se basa la estrategia.

C- Mensajes claves de la organización. De acuerdo con los principios definidos se enuncian cuáles son los mensajes fundamentales que debe dar a conocer la estrategia comunicativa.

Paso 4 Definir público objetivo. Para ello se realizan las siguientes tareas:

A- Identificar el público objetivo

B- Determinar mensajes relevantes

C- Identificar canales de difusión

Paso 5 Programación. En este paso se elabora un plan que incluya las acciones, mensajes, presupuesto, recursos y canales que deberán ser utilizados.

### 2.2.3 Fase III Aprobación de la estrategia comunicativa

Paso 1 Aprobación de la estrategia mediante su presentación en el Consejo de Dirección Provincial.

Paso 2 Evaluación. Tras la aplicación de la estrategia, deben medirse los resultados y compararse con la situación inicial a fin de evaluar si ha sido positiva

o no la estrategia y poder corregir errores o cambiar de estrategia.

#### Conclusiones del Capítulo:

- 1- En este capítulo se caracteriza el Banco Popular de Ahorro, de forma general, y sus oficinas en la provincia de Matanzas.
- 2- También se define el procedimiento metodológico a seguir en la presente investigación con la respectiva explicación de los métodos y técnicas a utilizar, entre los que se encuentran la Matriz BCG, la DAFO, el Método Bibliográfico Documental, el Método Gráfico, el Diagrama de Ishikawa, el Método Kendall y la encuesta.

### Capítulo III. Aplicación de un procedimiento para el diseño de una estrategia de comunicación para el incremento de la educación financiera del mercado potencial del BPA Matanzas.

En este capítulo se aplica el procedimiento propuesto en el capítulo 2 para realizar el diagnóstico sobre el estado de la educación financiera en los diferentes segmentos de interés para el BPA. Además, se elabora una estrategia comunicativa para mitigar las insuficiencias detectadas en la cultura financiera de la población.

#### 3.1 Diagnóstico

PASO 1 A: Para el análisis de la situación problemática se parte de comprender la relación entre la tasa de crecimiento de los productos y servicios bancarios y la cuota del mercado. Para esto se utiliza la matriz BCG.

En la presente investigación se tuvieron como base de los cálculos estadísticos los resultados económicos de los años 2018 y 2019.

Productos	Participación en el mercado	Crecimiento en el mercado
	2018	2019
A	<u>0,93</u>	-69,52
B	<u>0,06</u>	-37,67
C	<u>24,82</u>	1,05
D	<u>25,86</u>	0,95
E	<u>2,69</u>	-10,54
F	<u>8,50</u>	28,08
G	<u>1,40</u>	-15,41
H	<u>6,23</u>	-32,56
I	<u>18,06</u>	72,26
J	<u>11,46</u>	-8,05



Leyenda: Productos y servicios del BPA	
A	Créditos Sociales
B	Otros Créditos Personales
C	Nueva Política Bancaria
D	Financiamiento Personas Jurídicas
E	Financiamiento TCP
F	Financiamientos a Peq Agricultores
G	Gestión de cobros de LGV, VV y MB
H	Serv. Ejecución de Caja al Presup.
I	Compraventa por cuenta de Cadeca.
J	Otras comisiones

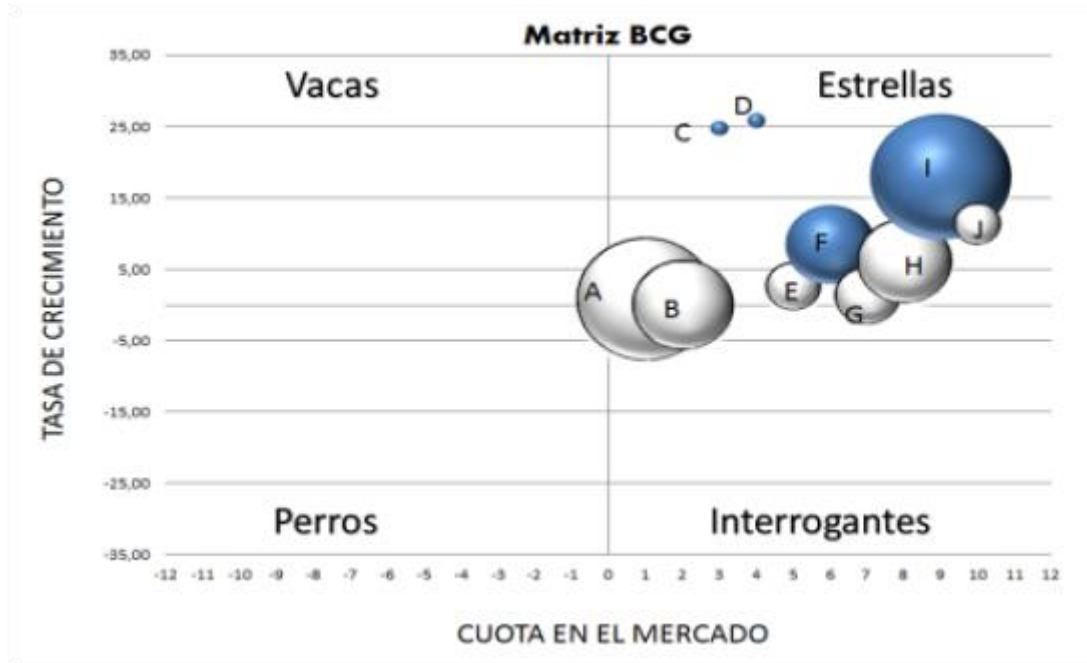


Gráfico 3.1 Matriz BCG de productos y servicios bancarios. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar los productos y servicios con una mayor cuota de mercado son precisamente el canje de divisas (por cuenta de Cadeca) y los financiamientos a los pequeños agricultores. Sin embargo, respecto a la tasa de crecimiento aún no llegan al índice de los créditos a las personas jurídicas ni a los de la Nueva Política Bancaria (relacionada con la compra de materiales de la construcción y pago de mano de obra). Se debe destacar

que, aunque estos últimos tienen unas cuotas más pequeñas, también constituyen productos estrellas de la entidad.

En este caso se debe mantener una atractiva publicidad y hacer énfasis en el cumplimiento de las normas de calidad.

Por su parte, el resto de los productos y servicios muestran una tendencia hacia el tipo de interrogantes al tener un escaso crecimiento en el mercado. En este caso se debe incrementar la publicidad, modificar el nombre del producto, o su forma de presentación, limitar el número total de productos incógnitos ofertados, dentro de la oferta total. Sin embargo, como se trata de productos y servicios financieros la estrategia debe estar encaminada a una mayor promoción, pues su escaso crecimiento puede estar determinado por el desconocimiento y no por el rechazo de los clientes potenciales hacia estas modalidades.

Teniendo en cuenta esto se procede a identificar los principales segmentos de mercado.

PASO 1 B: Identificación de los principales segmentos de mercados (M. B. Documental y M. Gráfico)

Para identificar los principales segmentos de mercados se tuvieron en cuenta, primeramente, la cantidad de clientes en las productos básicos de la actividad bancaria: ahorro y financiamiento, como se muestra en el gráfico 3.2.

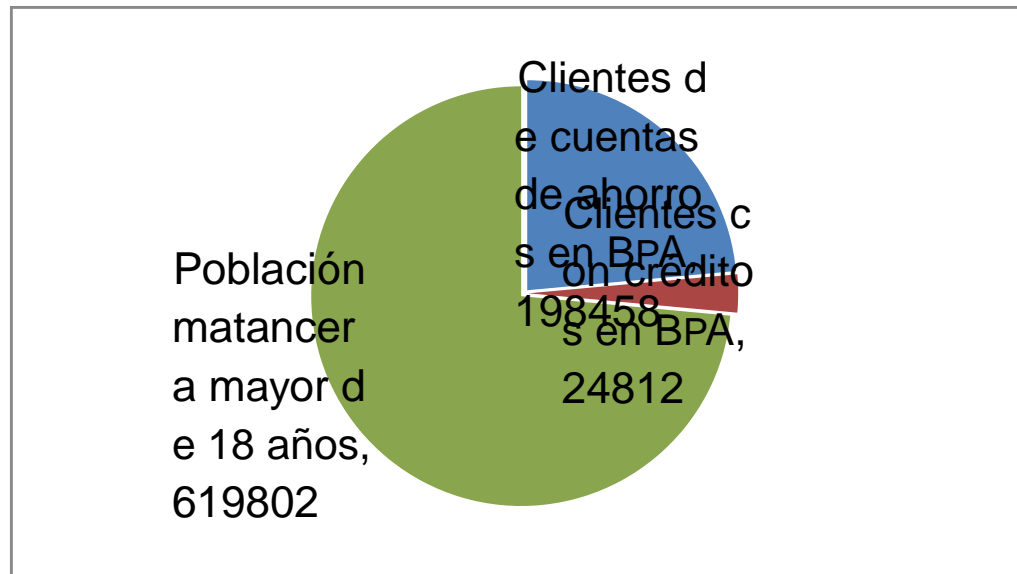


Gráfico 3.2: Cantidad de clientes por productos bancarios en relación con la población matancera mayor de 18 años.

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la cantidad de clientes con respecto a la población matancera mayor de 18 años, de acuerdo con datos de la ONEI al cierre de 2019, sobresale que los clientes del BPA representan apenas el 36% de la población matancera mayor de 18 años (619 802).

Si bien en la institución se atienden personas jurídicas y naturales, el segmento priorizado es este último, declarado como tal en la misión y visión del banco. No obstante, a pesar de ser el público meta de la organización desde su surgimiento, resulta llamativo que poco más de un cuarto de ese mercado haya sido penetrado por el BPA en Matanzas,

teniendo en cuenta además, que este banco cuenta con la mayor red de oficinas en el territorio, como se puede apreciar en la figura siguiente:

Figura 3: Distribución geográfica de las oficinas del BPA en Matanzas. Fuente: Elaboración propia.



Dentro del mercado de las personas naturales se destacan cuatro segmentos: los pequeños agricultores, trabajadores por cuenta propia, sector artístico y resto de la población. En el caso de los tres primeros solo son clientes del banco el 0.6%, el 2.8%, y el 2.62% respectivamente, lo que evidencia una escasa participación del BPA en dichos mercados y representa una oportunidad para ampliar la gestión comercial de la entidad. Si bien el resto de la población constituye el 93.8% del mercado atendido la cifra deja de ser representativa cuando se compara con el total de posibles clientes mayores de 18 años en la provincia.

Con respecto a las personas jurídicas también existen posibilidades de crecer pues BPA solo atiende el 19.8% de las PJ

de la provincia.

En estos resultados pudieran incidir numerosos factores. Con el propósito de analizarlos se aplica una encuesta dentro del segmento de personas naturales.

PASO 2 A: Elaboración del cuestionario.

En la elaboración de la encuesta se utilizaron variables demográficas, etarias y de contenido, de acuerdo con la información que era preciso captar. Se utiliza una escala no comparativa, combinando preguntas abiertas y cerradas. También se utilizan otras escalas como la dicotómica para precisar determinada información no ajustable a la de elección múltiple. En el caso de las preguntas abiertas se utilizan para contextualizar o precisar otros datos necesarios para la comprensión final del problema (Ver anexo 1).

PASO 2 B: Determinación de la muestra.

Para determinar la muestra se utilizó el método probabilístico aleatorio simple como se explica en el capítulo 2, cuya fórmula dio como resultado que debían encuestarse 384 personas.

	N	<u>k</u>	<u>k</u>	<u>p</u>	q			
5 % de error 95 % de confianza	619802	1.96	1.96	0.5	0.5			
		3.8416		0.25				
	619802	0.9604						
		595257.8408						
		-	-	-	-	-	-	-

e	<u>e</u>	<u>N</u>	<u>1</u>	<u>k</u>	<u>k</u>	<u>p</u>	q
0.05	0.05	619802	1	1.96	1.96	0.5	0.5
0.0025		619801		3.8416		0.25	
1549.5025				0.9604			
1550.4629							
383.92266							

PASO 2 C: Aplicación de prueba piloto.

Antes de aplicar la encuesta debe realizarse la prueba piloto al 10% de los encuestados, de acuerdo con criterios metodológicos de Hernández (1997).

PASO 2 D: Validación de la encuesta.

Una vez elaborado el cuestionario y determinada la muestra para el pilotaje, se realiza la prueba piloto para validar la encuesta. Para ello se utiliza el Alpha de Cronbach y R<sup>2</sup>. En el primer caso el resultado fue 0,990, y el segundo 0,959, lo que evidencia que la encuesta es válida y fiable, como se aprecia en el anexo 2.

PASO 2 E: Aplicación de la encuesta.

Una vez validado el cuestionario se procede a la aplicación de la encuesta, distribuyéndose equitativamente el porcentaje de encuestas a aplicar entre las 22 sucursales.

PASO 3 A: Identificación de las insuficiencias.

Para determinar las insuficiencias que limitan la Educación financiera se utiliza la encuesta, en la cual destaca que el 58.3% no tiene conocimientos sobre la Educación Financiera, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 3.1 Tabla de contingencia sexo \* Conocimiento sobre Educación financiera. Fuente: Elaboración propia.

		Conocimiento sobre Educación financiera		Total
		Sí	No	
sexo	F	100	149	249
	M	60	75	135
Total		160	224	384

### PASO 3 B: Determinación de las causas y subcausas.

Al analizar las causas para la no utilización de los bancos sobresalen como principales razones las inmensas colas, la falta de conocimientos sobre la actividad, la lejanía y la percepción sobre los controles relacionados con la procedencia de los fondos, como se puede comprobar en la siguiente tabla.

Tabla 3.2 de contingencia Causas sobre la no utilización de bancos \* sexo. Fuente: Elaboración propia.

		sexo		Total
		F	M	
Causas sobre la no utilización de bancos	Desconocimiento	59	38	97
	No confío en las entidades financieras	3	0	3



La entidad financiera me queda muy lejos	41	22	63
La entidad financiera se negó a abrirle una cuenta	1	1	2
No me gustaron las opciones de ahorro que me ofreció la entidad financiera	19	12	31
Siempre está lleno/largas colas/toma mucho tiempo.	72	38	110
Piden requisitos que no tengo	14	3	17
El saldo mínimo que piden es muy alto.	7	6	13
Los controles sobre la procedencia de los fondos son muy estrictos	31	14	45
otra	<u>2</u>	<u>1</u>	3
Total	<u>249</u>	<u>135</u>	384

También destaca que el mayor porcentaje de los encuestados no ha estado ahorrando como se aprecia en la tabla 3.3, y de hecho la mayoría ignora cuál es el interés cobrado en los créditos, no obstante sí reconocen la diferencia entre depósitos a la vista y plazos fijos, como se aprecia en las tablas 3.4 y 3.5, respectivamente.

Tabla 3.3 de contingencia sexo \* Formas de guardar dinero. Fuente: Elaboración propia.

	Formas de guardar dinero	Total
--	--------------------------	-------

		Ahorra en el hogar, alcancía o debajo del colchón	Ahorra mediante cuenta de ahorro	Da dinero a la familia para ahorrar en su nombre	Ahorra comprando joyas u otros activos	Tiene un certificado de depósito a término	no ha estado ahorrando	
sexo	F	46	10	49	3	49	92	249
	M	20	5	27	1	33	49	135
Total		66	15	76	4	82	141	384

Tabla 3.4 de contingencia sexo \* Conocimiento sobre interés cobrado en los créditos. Fuente: Elaboración propia.

Recuento

		Conocimiento sobre interés cobrado en los créditos		Total
		Sí	No	
sexo	F	94	155	249
	M	55	80	135
Total		149	235	384

Tabla 3.5 de contingencia sexo \* Diferencia entre cuentas a la vista y depósitos a plazo. Fuente: Elaboración propia.

		Diferencia entre cuentas a la vista y depósitos a plazo		Total
		Sí	No	
sexo	F	193	56	249
	M	110	25	135
Total		303	81	384

Con el propósito de contrastar esta información arrojada por la encuesta se realiza una Tormenta de ideas con

implicados en la investigación (ver anexo 3):

Entre las ideas enunciadas destacan:

1. Grandes colas
2. Insuficiente y obsoleta tecnología
3. Insuficiente divulgación
4. Falta de cultura financiera de la población
5. Insuficiente capacitación del personal
6. Fluctuación laboral

Posteriormente se aplica el método Kendall para identificar las principales (ver anexo 4) El grupo de implicados en la investigación, que tuvo un índice de concordancia de 0.97 identificó las causas fundamentales como las siguientes:

- ü Grandes colas
- ü Insuficiente divulgación
- ü Insuficiente capacitación
- ü Falta de cultura financiera

Para la determinación de las causas y subcausas de tales insuficiencias se utiliza el diagrama de Ishikawa, como se aprecia en el gráfico 3.3.

Si bien coexisten factores objetivos y subjetivos, resulta evidente que aun cuando es muy bajo el porcentaje de población atendido, los que ya acuden al banco representan una demanda que la institución hoy no está en condiciones de atender debido a que se han incrementado productos y servicios, pero la infraestructura sigue siendo la misma, incluso un poco más deteriorada.

No obstante, es posible y necesario reorientar las tendencias actuales hacia aquellas líneas de negocio que sean más favorables al banco. De igual forma, se debe educar financieramente a la población para lograr mejores resultados, además de buscar alternativas para la reorientación de los esquemas de negocio y que los flujos de clientes no provoquen cuellos de botella que afecten la imagen de la institución.

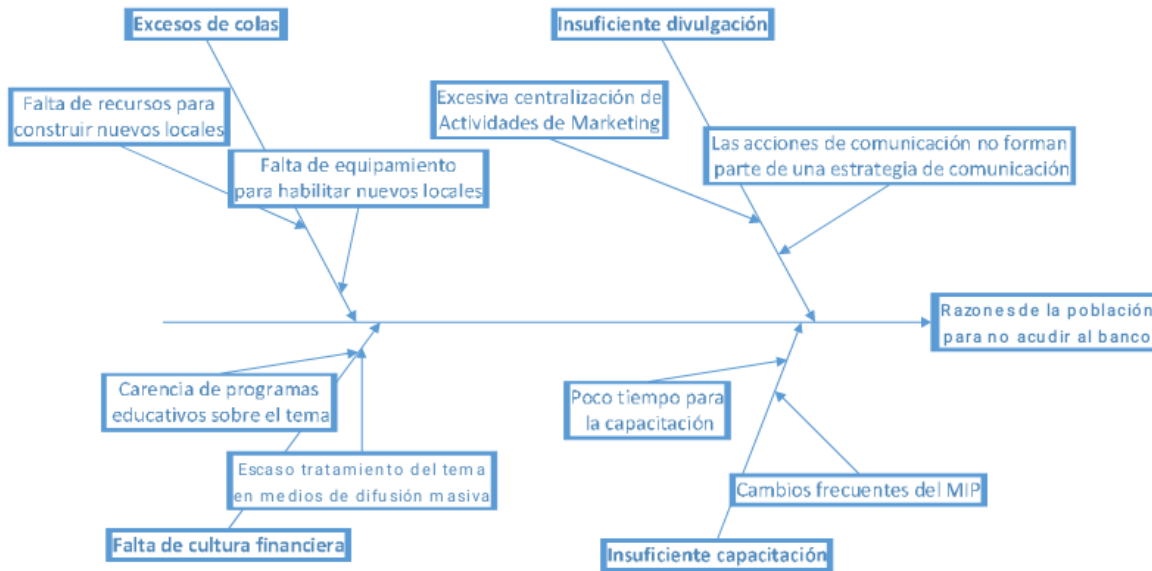


Gráfico 3.3. Diagrama de Ishikawa. Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Elaboración de la estrategia comunicativa

#### PASO 1 A: Definición del marco estratégico.

El marco estratégico de la presente estrategia comunicativa sobre Educación Financiera se basa en una comunicación eficiente tanto hacia el cliente externo como hacia el interno, con el propósito de ganar en claridad y confianza en el manejo de los recursos financieros líquidos de la población.

Hacia el cliente interno:

- ü Cada trabajador debe conocer en qué consiste la Educación Financiera
- ü Cada trabajador debe conocer la importancia del ahorro
- ü Cada trabajador debe conocer cómo rentabilizar sus pasivos
- ü Cada trabajador debe conocer cómo evitar el sobreendeudamiento
- ü Cada trabajador debe conocer cómo hacer un presupuesto
- ü Cada trabajador debe conocer cómo evitar ser víctima de engaños financieros y estafas
- ü Cada trabajador debe protegerse contra riesgos financieros tomando decisiones informadas sobre productos y servicios.

Hacia el cliente externo:

- ü El cliente debe conocer en qué consiste la Educación Financiera
- ü Cada cliente debe conocer la importancia del ahorro
- ü Cada cliente debe conocer cómo rentabilizar sus pasivos
- ü Cada cliente debe conocer cómo evitar el sobreendeudamiento
- ü Cada cliente debe conocer cómo hacer un presupuesto

- ü Cada cliente debe conocer cómo evitar ser víctima de engaños financieros y estafas
- ü Cada cliente debe conocer los productos y servicios bancarios
- ü Cada cliente debe conocer las plataformas digitales a través de las cuales se realizan operaciones bancarias y financieras
- ü Cada cliente debe conocer cómo protegerse contra riesgos financieros tomando decisiones informadas sobre productos y servicios.

#### PASO 2 A: Análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos

Actualmente el país atraviesa una compleja situación económica y social motivada por la crisis generada a nivel mundial por la pandemia y agravada por otras circunstancias como el recrudecimiento del bloqueo norteamericano y la crisis energética.

En medio de todo ello Cuba asume medidas trascendentales como el ordenamiento monetario, una de las medidas más importantes dentro de la actualización del modelo económico cubano. En tal escenario el sistema bancario juega un papel decisivo en los acontecimientos presentes y venideros al ser el máximo regulador de la circulación monetaria y ente clave en otros procesos económicos como facilitador de financiamientos para impulsar sectores priorizados como la actividad agropecuaria.

El país se inserta en tales cambios apostando por la informatización de la sociedad, proceso que demanda de una

amplia red de comunicaciones que faciliten el comercio electrónico y otros procesos productivos y sociales.

El BPA de Matanzas en los últimos años ha ido mejorando tecnológicamente los enlaces al resto de las sucursales, conectando en la medida de lo posible las cajas de ahorro a sus sucursales tutelares, lo que tiene un impacto no solo en la calidad del servicio sino también en la ampliación del alcance, pues ya en todas las cajas de ahorro conectadas se pueden prestar los mismos servicios que en la sucursal y el cliente no debe trasladarse para recibirlo.

#### PASO 2 B: Análisis DAFO

El grupo de implicados en la investigación determinó como fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, los siguientes aspectos:

<u>Fortalezas</u>
1- Amplia red de oficinas bancarias en la provincia.
2- Oficinas bancarias con horario extendido.
3- Procedimientos claros y precisos.
4- Sistema contable en tiempo real.
<u>Oportunidades</u>
1- Políticas financieras y bancarias encaminadas a consolidar la función del banco en la sociedad.
2- Segmentos de mercados necesitados de financiamientos para ampliar y potenciar sus negocios y/o mejorar sus condiciones de vida.
3- Único competidor (BANDEC) no especializado en personas naturales.
4- Existencia de diversos canales de comunicación
<u>Amenazas</u>
1- Desconocimiento de la población de los productos bancarios.



2- Interés de BANDEC por ampliar su participación en el mercado de personas naturales.
3- Diversidad de legislaciones que inciden en la actividad bancaria, lo que entorpece la concreción de productos bancarios.
4- Temor de la población a las políticas de país que inciden en la actividad bancaria.
<b>Debilidades</b>
1- Insuficiente capacitación del personal del área comercial.
2- Inexistencia de estrategias para fomentar la educación financiera
3- Centralización de la actividad de comunicación institucional
4- Insuficiente desarrollo tecnológico para prestar servicios.

	<u>O1</u>	<u>O2</u>	<u>O3</u>	<u>O4</u>	-	<u>A1</u>	<u>A2</u>	<u>A3</u>	<u>A4</u>	
F1	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>27</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	12
F2	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>4</u>	<u>25</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	15
F3	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>22</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	15
F4	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>20</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	7
	-	-	-	<u>83,93</u>	<u>94</u>	-	-	-	<u>43,75</u>	<u>49</u>
D1	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>28</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	28
D2	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>28</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	27
D3	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>28</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	26
D4	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>19</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	14
				<u>91,96</u>	<u>103</u>				<u>84,82</u>	<u>95</u>

Respecto al tema en cuestión, el análisis de la matriz DAFO reveló que la organización se encuentra en estado adaptativo, por lo que si se incrementan y mantienen las amenazas del entorno y no son superadas las deficiencias que

constituyen debilidades, aunque se cuente con determinadas fortalezas, no podrán ser aprovechadas las oportunidades. La solución estratégica consistiría en enfocar la gestión de la empresa en sus principales fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno, reducir sus debilidades y así atenuar los efectos de las amenazas. En este sentido, la carencia de estrategias para fomentar la educación financiera tiene un impacto negativo en la gestión comercial y en el desarrollo futuro de la institución.

PASO 2 C: Análisis de la competencia.

La competencia del BPA en Matanzas la representa el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), constituido en 1997 con capital aportado totalmente por el estado cubano, con carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio. Cuenta con más de 9 mil trabajadores y 202 sucursales ubicadas en todos los municipios del territorio nacional (Borrás & Ameneiros, 2018). Aunque contamos con la presencia de Banco Financiero Internacional (BFI) y de CADECA S.A., tienen funciones muy específicas que no se asemejan a las del BPA y por ende no procede analizarlas.

Para realizar el análisis de la competencia se elaboró la tabla siguiente:

Tabla 3.6: Comparación entre BPA y BANDEC. Fuente: Elaboración propia.

Item	Descripción	BPA	BANDEC
1.	Cartera de productos y servicios bancarios.	Cuentas de ahorro Financiamientos	Cuentas de ahorro Financiamientos

		<p>Tarjetas magnéticas</p> <p>Servicios de la banca Electrónica.</p> <p>Cobro de impuestos</p> <p>Títulos de propiedad</p> <p>Emisión de cheques para acciones de compraventa de la vivienda.</p> <p>Cobro de arrendamiento de fincas.</p> <p>Cobro de fianzas.</p>	<p>Tarjetas magnéticas</p> <p>Servicios de la banca Electrónica.</p> <p>Cobro de impuestos</p> <p>Emisión de cheques para acciones de compraventa de la vivienda.</p> <p>Servicio de Kiosko.</p>
2.	Red de oficinas que brindan servicios.	54 oficinas (22 sucursales, 28 cajas de ahorro, 4 centros de Negocios)	16 oficinas (solo en cabeceras municipales, excepto Varadero)

3.	Horarios de atención a población.	12 oficinas con horario extendido comprendido de 8:00 am a 7:00 pm. El resto labora de 8:00 am a 3:30 pm.	Laboran de 8:00 am a 3:00 pm.  No tienen oficinas que laboran en horario extendido.
4.	Tasas de interés	Establecidas por BCC- Circular 1/2019	Establecidas por BCC- Circular 1/2019
1.	Estabilidad de la fuerza laboral	Elevada fluctuación laboral fundamentalmente en oficinas ubicadas en Matanzas en estas se concentra el 33,3% de las bajas y en menor medida en Cárdenas, Varadero, Martí, Colón y Calimete.	Estable
7.	Canales de publicidad	Televisión, prensa plana y radio sobre todo los nacionales y en menor medida los locales.	Televisión, prensa plana y radio sobre todo los nacionales y en menor medida los locales.

Si valoramos los datos expuestos en la tabla anterior no existe mucha diferencia entre los productos, tasas de interés y

canales de publicidad de uno u otro banco. Puede apreciarse como una ventaja para BPA poder contar con una mayor red de oficinas y horarios extendidos junto con la cantidad de servicios a terceros que oferta, lo que implica que las oficinas permanezcan congestionadas. En este análisis también se revisó la fluctuación laboral a partir de comportamientos históricos, resultando de mayor estabilidad la fuerza laboral de BANDEC. No obstante, resulta significativo en este aspecto la especialización del BPA en el segmento de personas naturales y la propia experiencia acumulada por el BPA a lo largo de más de 35 años de su creación.

#### PASO 3 A: Identificación de la visión y objetivos de la organización

El Banco Popular de Ahorro se define con una misión destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales. Para ello garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades contando con el uso efectivo y racional del capital humano y tecnológico.

En su visión se define como líder en la atención a las personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor Red de Sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

Como organización sostiene un pensamiento estratégico que estimula la capacidad de captar rápidamente el entorno y ajustar estrategias mediante sistemas de realimentación, con un enfoque muy crítico hacia la propia organización que

permita la forma de superar deficiencias, problemas y debilidades, buscar la innovación a partir de la estimulación e interacción de nuevas ideas, el enfoque integrador a partir de solución y problemas con estrategias coherentes, en el tránsito de lo estratégico a lo operativo y el sentido

La elaboración de los objetivos tuvo en cuenta los cambios que implicará la implementación de los lineamientos para el Banco Popular de Ahorro como consecuencia de los cambios estratégicos en la Política Monetaria del país.

1. Elevar la calidad de los Servicios Bancarios que se prestan a los clientes. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).
2. Continuar la aplicación de la Política Crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en el país. (L-34, L-35)
3. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
4. Continuar las acciones relacionadas con el proceso de ordenamiento del entorno monetario cubano. (L-19, L-20, L-40)
5. Realizar la gestión financiera, mediante el cumplimiento de las regulaciones emitidas por el BCC, de manera que permita mantener la estabilidad financiera en los nuevos escenarios que se deriven de la actualización del modelo económico cubano. (L-21)
6. Aplicar la Estrategia 2017-2019 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y

- manifestaciones de corrupción. (L6, L270)
7. Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva. (L-6, L-270)
  8. Desarrollar la automatización de los procesos con infraestructuras robustas, seguras y eficientes. (L-108)
  9. Implementar el Perfeccionamiento del Sistema Bancario en sus dos etapas de acuerdo con el cronograma aprobado. (L-253, L-254, L-255, L-266)
  10. Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.
  11. Lograr una gestión de recursos humanos superior capaz de atraer y retener al personal requerido, fomentando la capacitación y actualización permanente en correspondencia con las competencias laborales que se requieran para el desempeño de los cargos. (L-139, L-142)

PASO 3 B: Principios de comunicación en los que se basa la estrategia.

La presente estrategia se basa en los siguientes principios:

- 1- Claridad de los mensajes
- 2- El cliente interno ejerce un papel decisivo en las relaciones y la imagen de la empresa ante sus públicos.

3- Debe existir coherencia entre los mensajes publicitados y la calidad del servicio

4- Se debe lograr una retroalimentación periódica con los clientes externos

#### PASO 3 C: Mensajes claves de la organización

Dentro de los mensajes claves de la organización se encuentran los siguientes:

1. El Banco Popular de Ahorro es el banco de la empresa y la familia cubana
2. Banco Popular de Ahorro: su satisfacción es nuestra prioridad
3. Banco Popular de Ahorro: seguridad y confidencialidad garantizadas

#### PASO 4 A: Identificar el público objetivo

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el paso 1 B, se define como público objetivo de la presente estrategia los cuatro segmentos identificados dentro del mercado de personas naturales: población, trabajadores por cuenta propia, pequeños agricultores y artistas independientes.

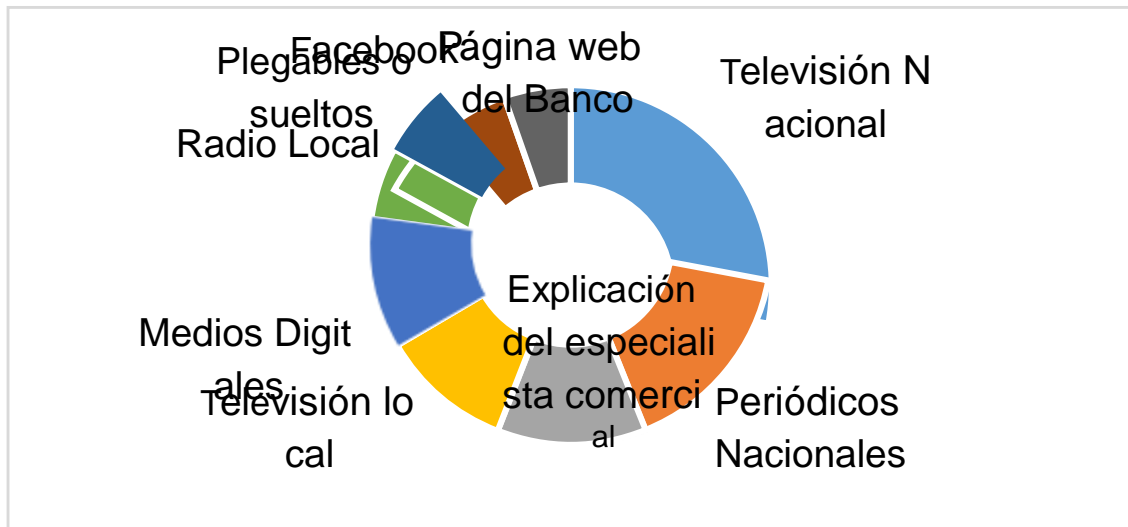
#### PASO 4 B: Determinar mensajes relevantes

1. La Educación financiera hará crecer su negocio
2. El crédito bancario no es un problema, sino una oportunidad para cuidar su capital y generar nuevos ingresos



3. ¿Quiere multiplicar sus ahorros sin riesgos? Hágase una cuenta a plazo fijo a través de la banca móvil: fácil, rápido y seguro.
4. Banco Popular de Ahorro, una garantía para la prosperidad de su negocio

PASO 4 C: Identificar canales de difusión



Los canales de difusión utilizados serán los siguientes, teniendo en cuenta la tendencia actual de las personas a informarse.

- 1- Redes sociales

- 2- Medios de comunicación masiva
- 3- Pancartas en lugares públicos
- 4- Suelos
- 5- Sitio web del banco

PASO 5 A: Elaboración del plan de producción.

Tabla 3.7: Plan de producción. Fuente: Elaboración propia.

FECHAS	OBJETIVOS	ACCIONES	PRESUPUESTO	RECURSOS
ENERO 2022	Fomentar cultura financiera.	Spot televisivo de 5 minutos sobre el ahorro	\$ 25 000.00	Contratar un camarógrafo profesional y un editor.
		Abrir curso sobre cultura financiera en el moodle de la página web del banco para el cliente externo.	-----	Especialista de Marketing del Banco.
		Spot radial sobre la		Coordinar con jefe de

FEBRERO 2022		administración del presupuesto familiar	\$2 500.00	programación de la Radio.
		Lanzar a través de la televisión, la radio, el semanario y el sitio web del BPA concurso para creación de una aplicación móvil interactiva, a modo de juego, con temas del banco.		<p>Coordinar con la Unión de Informáticos de Cuba en Matanzas y la Universidad para promover el concurso.</p> <p>Coordinar con las direcciones de los medios de prensa para realizar el lanzamiento.</p>
		Implementar sistema de citas y tratamiento especial para los clientes más destacados por su asiduidad y nivel de operaciones		Especialistas comerciales

MARZO 2022		Pancarta sobre productos de ahorro del banco en Calle Medio y Parque de la Libertad	\$1 500.00	Coordinar con Propaganda del Partido creación de la pancarta
ABRIL 2022	Demostrar impacto del crédito bancario en la gestión comercial de los pequeños agricultores.	Sopt televisivo de 5 minutos.	\$ 25 000.00	Contratar un camarógrafo profesional y un editor.
		Lanzar mensajes positivos sobre este tema en las redes sociales.	-----	Especialista de Marketing de la entidad, internet.
MAYO 2022		Entrevista en la radio a un PA que ha impulsado su negocio con créditos del banco.	---	Coordinar con periodista de la Radio y el PA más destacado de los clientes del banco.
Junio 2022		Entrevista en Semanario Girón sobre los diferentes tipos de		Coordinar con periodista de la Editora y la subdirectora comercial

		créditos y sus particularidades.	_____	para conceder la entrevista.
JULIO 2022	Demostrar ventajas de la banca móvil y remota.	Spot televisivo de 5 minutos sobre las plataformas digitales	\$25 000.00	Contratar un camarógrafo profesional y un editor.
AGOSTO 2022		Reportaje en Semanario Girón sobre beneficios de la banca móvil.	-----	Coordinar con periodista de la Editora y la subdirectora comercial para conceder la entrevista.
		Lanzar mensajes positivos sobre este tema en las redes sociales.	-----	Especialista de Marketing de la entidad, internet.
SEPTIEMBRE 2022		Colocar en página web del banco publicidad sobre el tema.	_____	Contratar fotógrafo y diseñador profesional. Especialista de Marketing

				de la entidad.
OCTUBRE 2022	Demostrar que el BPA es una garantía para su negocio.	Lanzar concurso provincial Mi banco sobre el impacto del BPA en la sociedad  (Tres manifestaciones: artes plásticas, poesía y prosa) (tres grupos etarios: menores de 18 años, entre 18 y 35 y mayores de 35)	-----	Coordinar con la AHS, las escuelas del territorio y la UNEAC para seleccionar artistas en las tres manifestaciones para que conformen el jurado de conjunto con trabajadores del banco destacados.
		Reportaje radial y en Semanario Girón sobre tratamiento dado por el Banco a los clientes más destacados por su asiduidad y nivel de	-----	Coordinar con periodista de la radio y los clientes más destacados.

		operaciones.		
NOVIEMBRE 2022		Reportaje televisivo sobre los beneficios que han recibido en el año los clientes que se captaron en enero (que hablen de su experiencia y aspectos positivos)	-----	Coordinar con periodista de la radio y los clientes nuevos captados en el año.
		Convocar a gala de premiación de los dos concursos lanzados en el año.	-----	Coordinar con periodistas de los medios para realizar la convocatoria.
DICIEMBRE 2022		Realizar gala de premiación para dar los resultados y premios de ambos concursos convocados en el año.	\$75 000.00	Coordinar con directivos del Sauto y artistas invitados.

		Dar a conocer a través de los medios de comunicación del territorio y la página web del banco los ganadores del concurso sobre la aplicación móvil y el concurso Mi banco.		Coordinar con los medios de comunicación y demás organizaciones vinculadas para dar los resultados.
--	--	--	--	---



### 3.3 Aprobación de la estrategia comunicativa

#### PASO 1 A: Presentación de la estrategia al Consejo de Dirección Provincial.

La estrategia comunicativa se presentó el consejo de dirección de noviembre de 2020 y fue aprobada según el acuerdo 50.

#### PASO 2 A: Evaluación.

Para la evaluación se debe realizar en enero del 2023 una Auditoría de Marketing para valorar el impacto de la estrategia comunicativa en el mercado objetivo.

#### Conclusiones del capítulo:

1-Se realizó un diagnóstico en torno al grado de educación financiera de la población, el cual demostró escaso conocimiento de la población sobre los productos y servicios bancarios.

2-También se determinó que el banco tiene poca participación en los cuatro segmentos del mercado de personas naturales (TCP, PA, sector artístico y resto de la población).

3-Se evidenció que el mayor porcentaje de los clientes del banco se encuentran en los productos de ahorro.

4-Se identificaron las principales causas que afectan el incremento de la participación del BPA en el mercado de Personas Naturales: exceso de colas, insuficiente divulgación, insuficiente capacitación del cliente interno y falta de cultura financiera.

5-Teniendo en cuenta las causas y subcausas se propuso una estrategia comunicativa para incrementar la cultura financiera de la población.

## Conclusiones:

1. La bibliografía consultada evidenció la importancia de las Estrategias comunicativas en la gestión comercial del banco.
2. El procedimiento propuesto para realizar la estrategia comunicativa resultó válido al permitir diagnosticar la situación actual de la entidad y proponer acciones encaminadas a revertirlas, desde el punto de vista de la comunicación.
1. La investigación permitió reconocer a partir del diagnóstico que la mayoría de la población matancera tiene una escasa educación financiera y apenas un 36% de los mayores de 18 años son clientes de la institución.
3. La presente investigación permitió identificar además como causas de esa escasa participación del BPA en el mercado de personas naturales, donde se considera líder, las siguientes: las grandes colas, la insuficiente divulgación, insuficiente capacitación del cliente interno y falta de cultura financiera.
4. La estrategia comunicativa diseñada a partir de las deficiencias identificadas en el diagnóstico aborda cuatro mensajes fundamentales encaminados a fomentar el conocimiento y la confianza del cliente externo en la institución.
5. La investigación reconoce la necesidad de evaluar la estrategia diseñada mediante una Auditoría de Marketing que podría analizar la efectividad de los recursos de Marketing utilizados y el impacto que ellos hayan tenido en los resultados económicos de la institución durante ese año.

### Recomendaciones:

1. Aplicar la estrategia comunicativa propuesta en esta investigación.
2. Perfeccionar el sistema de capacitación del cliente interno.
3. Explotar más las nuevas tecnologías en función de educar mejor financieramente a la población.
4. Estudiar nuevas variantes y alternativas para la disminución de las colas en las sucursales bancarias.
5. Fortalecer el vínculo con los medios de comunicación masiva del territorio.



## Bibliografía

1. Almeida, R. 1994. Serie Tesis Historia. Kemmerer, Ecuador : Editorial Impresenal, 1994.
2. Barral, G. 2014. Expansión.comExpansión.com. [En línea] 24 de 9 de 2014. [Citado el: 11 de 10 de 2019.] <https://www.expansion.com/diccionario-economico/auditoria-bancaria.html>.
3. BBVA. 2015. BBVABBVA. [En línea] 25 de 8 de 2015. [Citado el: 29 de 10 de 2019.] [www.bbva.com.es](http://www.bbva.com.es) .
4. BCC. 2019. Banco Central de Cuba. 2019.
5. —. 2011. Decreto Ley 289. La Habana : s.n., 2011.
6. Benítez, R. 2019. El diván digitalCómo hacer una estrategia comunicativa en 8 pasos. [En línea] 11 de 4 de 2019. [Citado el: 1 de 2 de 2020.] <https://t.co/ZSEGAHnbOK>.
7. Borrás, F. 2017. La función social de los bancos cubanos. La Habana : Revista Cubana de administración Pública y empresarial, 2017. Vol. 1, 1.
8. Borrás, F. 2013. La banca comercial : productos y servicios . s.l. : Félix Varela, 2013.
9. Botero, V. 2014. Estudio de mercado para cuantificar la demanda potencial de una tienda multi-marca en la ciudad de montería. Medellín, Colombia : Escuela de Administración de Negocios, 2014.
10. BPA. 2019. Manual de Instrucciones y Procedimientos. La Habana : s.n., 2019.
11. Castro, Y. 2019. [En línea] 13 de 3 de 2019. [Citado el: 16 de 4 de 2019.]

- <http://www.granma.cu/cuba/2019-03-13/que-los-servicios-bancarios-respalden-todos-los-procesos-importantes-de-la-economia-13-03-2019-22-03-21>.
12. Consejo Estado de la República de Cuba. 1983. Decreto Ley 69. La Habana : Gaceta Oficial de la República de Cuba, 1983.
  13. Defliese, Philip, Mcleod, Roderick y Johnson, Kenet. 1988. Auditoría Montgomery. México : s.n., 1988.
  14. Estado., Consejos de. 2018. "Decreto Ley 362" De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero". La Habana. Cuba : Gaceta Oficial, 14 de septiembre de 2018., 2018.
  15. García, J. 2016. Metodología de la investigación para administradores. s.l. : Ediciones de la U, 2016, 2016.
  16. Hanson, Arthur Warren. 1946. Teoría y Práctica de Intervención y Fiscalización de Contabilidad. Buenos Aires : Cultural, 1946.
  17. Hernández, R. 1997. Metodología de la investigación. México : Panamericana e Impresos S.A, 1997.
  18. Hoggson , N.F. 1926 Banking Through the Ages. Nueva York : s.n., 1926.
  19. J. Angeli. 2018. Neomind. Neomind. [En línea] 29 de 6 de 2018. [Citado el: 23 de 4 de 2019.] <https://blog.neomind.com.br/es/que-es-el-mapeo-de-procesos-as-is-to-be/>.
  20. Jiménez, R. 2006. [En línea] julio de 2006. [Citado el: 11 de abril de 2019.] <http://renzojimenez.blogspot.com/2006/07/cul-es-el-papel-de-la-banca-en-la.html>.
  21. Macarós, J.C. 2003 Historia de la banca en Cuba (1492-2000). La Habana :

- Ciencias Sociales, 2003.
22. Marrero, A. 2017. Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba. Tesis de diploma. La Habana. : Universidad de La Habana, 2017., 2017.
  23. Martínez, J.F. 1999. Tesina Gestión de los RH. La Habana : C.C.E., 1999.
  24. Moreno, M. A. 2013. "Los orígenes del sistema bancario". Es neutral el dinero de la economía , Los orígenes del desorden financiero. s.l. : El Blog salmón, 19 de diciembre de 2013., 2013.
  25. Muela, S. O. 2009. [En línea] 2009. [Citado el: 19 de marzo de 2019.] <http://smuela2009.blogspot.com>.
  26. Muñiz, R. 2008 El marketing del siglo XXI. México : s.n., 2008.
  27. Naranjo, E. 2012. El Bancario. La Habana. Cuba : Banco Central de Cuba (BCC), 2012, 2012.
  28. Ontiveros, E. y et. al. 2011 Las TIC y el sector financiero del futuro. Madrid : Ariel, 2011.
  29. Pampillón, R. 2011. [En línea] marzo de 2011. [Citado el: 25 de abril de 2019.] <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2011/03/la-importancia-del-credito-bancario.php>.
  30. PCC. 2017. Lineamientos para la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana : s.n., 2017.
  31. PCCb. 2017. Plan de desarrollo para la economía hasta 2030. La Habana : s.n., 2017.
  32. Pelejero, J.L. 2006. [En línea] 2006. [Citado el: 25 de abril de 2019.] [http://www.ccpm.org.mx/avisos/\\_espacio.pdf](http://www.ccpm.org.mx/avisos/_espacio.pdf).

33. Raffino, M.E. 2019. <https://concepto.de/banco-institucion-bancari>. [En línea] 14 de febrero de 2019. [Citado el: 26 de abril de 2019.]
34. Ramírez, Yadira Coma. 2009. Propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas. Matanzas : s.n., 2009.
35. Roldán, I. 2004 La banca de emisión en Cuba (1856-1898). Madrid : Banco de España, 2004.
36. Semanario económico y financiero de Cuba. 2019. Semanario Económico y Financiero de Cuba. [En línea] 25 de 6 de 2019. [Citado el: 2019 de 6 de 26.] <http://www.opciones.cu/cuba/2018-06-27/la-banca-pieza-clave-en-la-informatizacion-de-la-sociedad-cubana/>.
37. est psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a empresas. Lotito, Franco. 2015. 79-90, Valdivia, Chile : s.n., 2015, Vol. 1 (2) .
38. Urbano, S.M. 2016. Economía y Finanzas. [En línea] 20 de junio de 2016. [Citado el: 8 de mayo de 2019.] <https://www.economiafinanzas.com/tipos-bancos-diferentes-funciones/>.



Anexo 1 Cuestionario para encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Encuesta de Educación Financiera.

Como parte de una línea de investigación asociada a una maestría, se hace necesario medir los conocimientos financieros actuales de las personas, para ello se ha diseñado esta encuesta que agradeceríamos contestara para ayudar al diseño de la investigación. La estructura de la misma permite evaluar varios aspectos diferentes y aplicar métodos científicos que conducirán la línea de investigación; para lo cual se ha dividido en partes según el propósito de la información que usted, gentilmente nos proporcionará. Es importante resaltar que esta encuesta está enfocada al lado de la demanda ya que para la parte de la oferta se utilizarán informes y estadísticas del Sistema Bancario. El enfoque de la Educación Financiera como pilar de la Inclusión Financiera debe contener al resto de los pilares básicos: Acceso, Uso y Calidad de los servicios financieros. La misma se ha conformado utilizando materiales de diversas organizaciones

Gracias por colaborar.

Por favor, complete estos datos:

Edad: \_\_\_\_ Sexo: ( ) F ( ) M Escolaridad: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_

Parte I Conocimiento General del tema

1. ¿Conoce el concepto de Educación Financiera?

a( ) Si b( ) No

2. ¿Ha recibido educación financiera por alguna vía?

a( ) Si b( ) No

3. Si la respuesta anterior fue SI, marque ¿Cómo adquirió ese conocimiento?

a) ( ) Como trabajador del sistema financiero

b) ( ) En la Universidad

c) ( ) como cliente a través de su banco

d) ( ) por los medios de comunicación