

ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON EL PROCESO AHORRO EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO EN MATANZAS.

Ing. Luis Alberto Aguiar Vega¹, Leonardo García Carreño²

1. Dirección Provincial Banco Popular de Ahorro Matanzas, Calzada General Calzada Gral. Betancourt No. 23618 Playa, Matanzas
2. Dirección Provincial Banco Popular de Ahorro Matanzas, Calzada General Calzada Gral. Betancourt No. 23618 Playa, Matanzas

Resumen

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales; por lo que se hace necesario renovar y perfeccionar el eje central de estas entidades, sus procesos, para que puedan adaptarse a las crecientes y cambiantes necesidades del mundo empresarial. La presente investigación persigue como objetivo: desarrollar un procedimiento que permita diagnosticar el proceso “Ahorro” en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas para proyectar la estrategia y sus políticas operacionales. Entre las técnicas y métodos utilizados se encuentran: entrevistas a trabajadores y directivos de la empresa, revisión de documentos, observación, criterio de expertos y tormenta de ideas. Además, se emplean herramientas informáticas, que permiten dar un basamento científico a la investigación realizada. El procedimiento empleado posibilita diseñar la estrategia que debe ser desplegada en el proceso, así como la política de operaciones, lo que contribuye a gestionar, controlar y evaluar más eficientemente este proceso clave en el BPA, como base para el mejoramiento competitivo de la entidad y la elevación de la satisfacción de los clientes.

Palabras claves: *estrategia, política, operaciones, procesos, banco popular de ahorro.*

INTRODUCCIÓN

Hoy día, las organizaciones se enfrentan a grandes retos y cambios que incluyen una competencia global y consumidores con demandas cada vez más difíciles de cumplir, el progreso es posible si es propiciado el cambio. En este proceso tan dinámico se deben aprovechar las oportunidades, fortalezas, debilidades y adoptar los retos del entorno. Ante esta perspectiva, es urgente que las organizaciones comiencen un proceso de cambio enfocado a la gestión y mejora continua, a partir de una filosofía que como objetivo principal tenga satisfacer las necesidades del entorno de una manera eficaz y eficiente con bienes y servicios competitivos y de alta calidad (Galán López, 2013).

Varias tendencias actuales apuntan a un crecimiento del sector de los servicios, propiciado por los cambios en la productividad, la competitividad mundial, la calidad, el desarrollo tecnológico y la incorporación de cuestiones éticas y medioambientales al mundo de los negocios (Galán López, 2013).

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales. Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

La gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización. Este enfoque puede ser considerado como el primer paso hacia la mejora continua del sector empresarial, para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, única garantía de éxito y permanencia en los mercados actuales.

En Cuba, la gestión empresarial transcurre por un proceso de perfeccionamiento que tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) para las empresas estatales, que logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestione integralmente los sistemas que la componen, para elevar la eficiencia y eficacia en un entorno permeado de cambios convulsos e influenciado por el bloqueo imperialista, más antiguo en la historia de la humanidad, por lo que muchas organizaciones dan pasos en cuanto a la realización de su sistema de gestión con enfoque al cliente y basado en procesos. Existe un gran campo para

la aplicación de esta forma de dirección en todo el sistema empresarial, que exige y necesita cambiar las formas de análisis, proyección y gestión. Asimismo, en la actualidad, se perfeccionan los procedimientos de control y se eleva a niveles superiores la exigencia frente a las manifestaciones de negligencia, indolencia y otras conductas (Díaz, 2011).

Los bancos son la base de operaciones que atañen a la economía de un país y el progreso económico de sus habitantes y clientes, toda vez que se encargan de concentrar y regular dichas operaciones (Lorenzo, 2016).

El sistema bancario no se encuentra ajeno a todos estos cambios y se desarrolla en contextos económicos especiales, en particular, un proceso de perfeccionamiento de su modelo económico siguiendo los lineamientos de la política económica actualizados en el VII Congreso del PCC. Entre estos se destacan temas relacionados con el sector bancario como la necesidad incrementar y diversificar las ofertas de productos bancarios a la población para estimular el ahorro y el acceso a los servicios financieros ("Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y Revolución para el periodo 2016-2021," 2016).

El Banco Popular de Ahorro (BPA) se enfrenta actualmente a constantes retos debido a la dinámica económica-financiera que origina el proceso de actualización del modelo económico cubano. Uno de esos desafíos es lograr una eficiente gestión económica y la calidad del servicio es un aspecto primordial para lograrlo.

Al analizar las consideraciones planteadas, es visible que el sector empresarial está destinado a sufrir cambios en sus estructuras organizativas y enfoque de procesos. Esta tarea trae consigo un profundo estudio de las entidades de la nación. Toda esta problemática justifica a los autores a realizar un estudio en el Banco Popular de Ahorro en Matanzas.

A partir de los antecedentes referidos, se delimita como objetivo general de esta investigación: desarrollar un procedimiento que permita diagnosticar el proceso "Ahorro" en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas para proyectar la estrategia y sus políticas operacionales en correspondencia con los intereses y objetivos de la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para realización de la investigación se desarrolló el procedimiento "Despliegue de las estrategias de operaciones" para proyectar la estrategia y sus políticas operacionales en el proceso seleccionado como objeto de estudio. Entre las técnicas y métodos utilizados se encuentran: entrevistas a trabajadores y directivos de la empresa, revisión de documentos, observación, criterio de expertos y tormenta de ideas. Además, se emplean herramientas informáticas como Microsoft Office Excel 2010, Microsoft Office Visio 2010 y EndNote X7, que permiten dar un basamento científico a la investigación.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD.

El BPA, 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.

La dirección provincial del BPA en la provincia de Matanzas pertenece al Banco Central de Cuba (BCC) y se encuentra ubicada en la calzada General Betancourt, No.26318; cuenta con una amplia red de oficinas que incluye 22 sucursales, 28 cajas de ahorro, un centro provincial distribuidor de efectivo, dos centros de negocios y el centro de formación bancaria, donde se capacitan nuestros cuadros y especialistas de acuerdo a las necesidades de aprendizaje.

El BPA, institución financiera especializada del Estado, se creó con el objetivo de impulsar el desarrollo del ahorro monetario de la población en su conjunto, cuenta entre sus principales productos y servicios con una variedad de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional como en divisa.

Estrategia organizacional: La entidad tiene establecida su estrategia organizacional desde el año 1997 y anualmente se reciben de la Oficina Central los escenarios para el próximo año que se pretende planificar, informando sobre las proyecciones en los negocios, ingresos, gastos y utilidades del banco en ambas monedas, así como otros indicadores que deben tenerse en cuenta a partir de las indicaciones del Ministerio de Economía y Planificación o el Banco Central de Cuba, es decir, se define y/o actualiza su razón de ser y la meta que se propone la institución, así como los objetivos y criterios de medida que se deben ejecutar para alcanzarla; los cuales son adecuados por cada Dirección Provincial y éstos a su vez en las 22 sucursales. Trimestralmente, se evalúa el cumplimiento de cada criterio de medida, que sirve como punto de referencia para desarrollar el trabajo comercial y de control de los gastos e ingresos, así como para medir el nivel de ejecución.

Como parte de la estrategia organizacional la empresa define como:

Misión: El BPA es una institución financiera, 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.

Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

Visión: El BPA es la institución financiera 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.

Objetivos:

- Captar los recursos monetarios temporalmente libres de la población.
- Conceder créditos personales a corto mediano y largo plazo.
- Realizar operaciones de cobros y pagos a personas naturales y jurídicas por cuenta propia y por cuenta de terceros.
- Fijar y cobrar las tasas por los servicios que presta
- Evaluar proyectos de inversiones tanto constructivas como financieras
- Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualesquiera otros medios avanzados de pago.

SELECCIONAR UN PROCESO COMO OBJETO DE ESTUDIO.

El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí, que el enfoque de procesos, después de muchos años de haberse aplicado, sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes (Zariategui, 1999).

Los procesos de la organización se pueden dividir en distintos tipos en función de la repercusión directa que tienen sobre el producto o servicio ofrecido. Existe diversidad en cuanto a la clasificación de los procesos, no obstante, es común en las bibliografías consultadas, (Gil Ojeda & Vallejo García, 2008) y ("Empresa Excelente," Mayo 2016), el análisis basado en tres criterios: procesos estratégicos; procesos operativos, claves, de línea o misionales y procesos de soporte, apoyo o complementarios, lo que va a estar en dependencia de su intervención en el cumplimiento de la misión de la organización:

- **Procesos estratégicos:** se encuentran directamente vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, generalmente, al largo plazo. Ofrecen salidas que regulan, proporcionan directrices y límites de actuación para los otros procesos de la organización. Mantienen y despliegan las políticas y estrategias, con vistas a garantizar la toma de decisiones acertada, fortalecer la operatividad del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.
- **Procesos claves:** son el núcleo del negocio, están directamente ligados a los servicios que se prestan y aportan valor a la relación de la compañía con sus clientes, persiguen como fin principal la satisfacción de sus necesidades. Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser. Suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.
- **Procesos de apoyo:** pese a ser procesos menores desde un punto de vista estratégico y corporativo, complementan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos. Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Pueden ser fácilmente subcontractables, es decir, la empresa no se resiente en el momento en que opta por externalizar alguna de las tareas o actividades que se llevan a cabo en estos procesos.

En la figura 1 se presenta el mapa de procesos de la institución el cual está integrado 11 procesos fundamentales

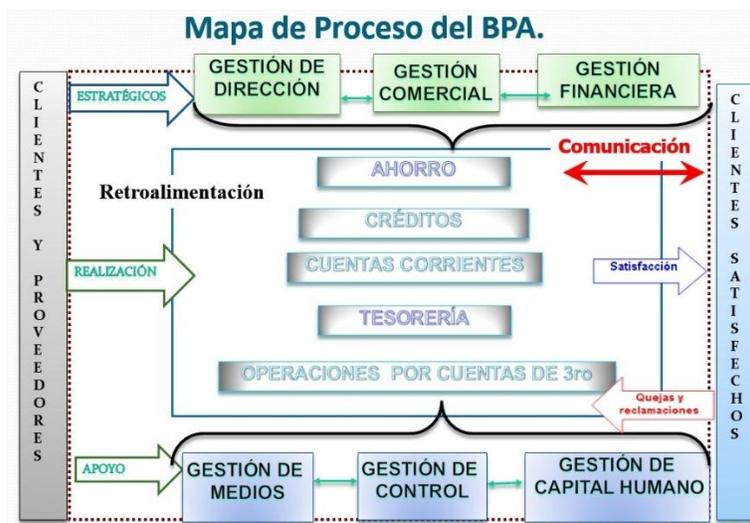


Figura 1: Mapa de procesos. Fuentes: Manual de Instrucciones y Procedimientos.

Para seleccionar el proceso objeto de estudio se tienen en cuenta que este proceso constituye el producto insignia de la institución y es el de mayor demanda por parte de la

población. Además, es el proceso clave de éxito por su gran importancia en la entidad a la hora de dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos, dentro de los que se encuentra la captación de pasivos temporalmente libres de la población. Lo que se muestra en el figura 2.

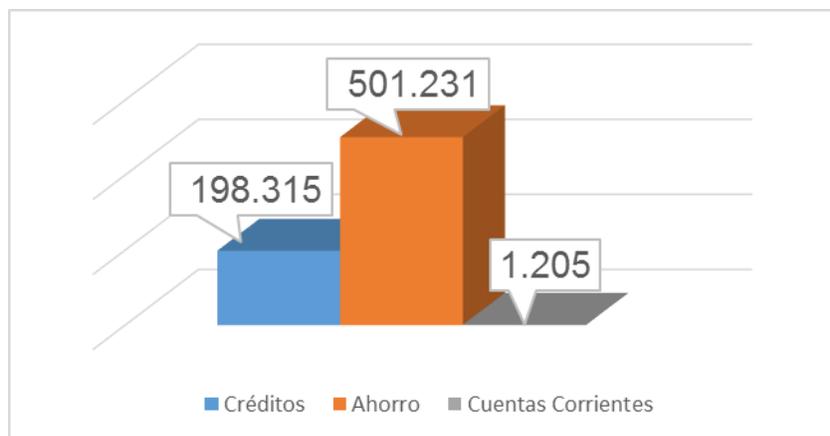


Figura 2: Cantidad de servicios. Fuente: Elaboración propia.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO "AHORRO".

El Ahorro Monetario de la población en la Sociedad Socialista constituye una forma importante de satisfacer la demanda de bienes de larga duración y alto costo que origina el aumento constante del bienestar material de la población; por otra parte, es un instrumento importante para el desarrollo de la economía socialista como fuente de ingreso del Presupuesto del Estado y de los Planes de Caja y de Créditos ("Manual de Instrucciones y Procedimientos," 2017). Las dos líneas estratégicas referidas a la actualización del modelo económico cubano están vinculadas al ordenamiento monetario y rescatar el valor de la moneda nacional(S.A, 2016).

Este proceso pertenece al área comercial. El BPA aceptará depósitos en Cuentas de Ahorro de personas naturales. Los titulares de estas cuentas tendrán derecho a extraer total o parcialmente los saldos de las mismas y a recibir los intereses según los tipos de tarifas establecidas. Asimismo los extranjeros residentes y los nacionales residentes en el extranjero, pueden hacer depósitos en Cuentas de Ahorro.

Tipos de cuentas de ahorro según su modalidad:

- Cuentas de Ahorro ordinario.
- Cuentas para el futuro.

Tipos de cuentas de ahorro según titularidad

- Individuales
- Solidaria o Indistinta
- Mancomunada

Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del proceso “Ahorro”

Se emplea el procedimiento “Despliegue de las estrategias de operaciones”, propuesto por (Medina León, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, 2011).

Etapa 1: Formación del grupo de trabajo

El equipo de trabajo para desarrollar el diagnóstico está integrado por:

1. Director.
2. Subdirectora comercial.
3. Subdirectora financiera.
4. Subdirectora auditoría.
5. Jefa de departamento banca personal.
6. Especialista en sistema bancario.
7. Especialista de marketing.

Se seleccionan estos expertos por sus años de experiencia en la actividad, además gran parte de ellos son parte de este proceso. Además, poseen dominio del tema que se estudia.

Etapa 2: Monitoreo de las necesidades de los clientes.

El BPA ejerce en su acción un amplio y variado dominio de la actividad bancaria encaminada a la captación de pasivos, las necesidades demandadas por los clientes son:

1. Apertura de cuentas y depósitos.
2. Designación de beneficiarios.
3. Cobro de intereses.
4. Realización de extracciones.

5. Realización de depósitos.
6. Traslado de cuentas.
7. Cierre de cuentas.

Etapa 3: Determinación de las brechas de mercado o posibilidades de creación de nuevas “calidades atractivas”

Las oportunidades insatisfechas, definidas en el ejercicio estratégico del presente año y que pueden ser explotadas por la organización son:

1. Apertura al trabajo por cuenta propia, pequeños agricultores y cooperativas no agropecuarias.
2. Búsqueda del equilibrio de la circulación monetaria en el país.
3. Colaboración internacional en sectores como la salud, educación, deporte y otros.
4. Entrada en vigor del Decreto Ley 302 / 2012 relativo a la Ley de Inmigración.
5. Posibilidades de envío de remesas mediante transferencias desde el exterior.

Etapa 4: Determinación de las fortalezas fundamentales

1. Amplia red de oficinas bancarias.
2. Horarios de servicio extendidos.
3. Productos con gran tiempo de explotación y aceptación.
4. Incremento y diversificación de las ofertas de productos bancarios.
5. Capital humano con experiencia y profesionalidad.

Etapa 5: Balance de la posibilidad de satisfacer las nuevas necesidades, las brechas del mercado y las fortalezas productivas

Se solicita al equipo de expertos su valoración sobre la posibilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, aprovechar las oportunidades y utilizar las fortalezas, cuyos resultados se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Balance de las necesidades, oportunidades y fortalezas

Necesidades de los clientes		
1	Apertura de cuentas y depósitos	Procede
2	Designación de beneficiarios	
3	Cobro de intereses	
4	Realización de extracciones.	
5	Realización de depósitos.	
6	Traslado de cuentas.	
7	Cierre de cuentas.	
Oportunidades		
1	Apertura al trabajo por cuenta propia, pequeños agricultores y cooperativas no agropecuarias.	Procede
2	Búsqueda del equilibrio de la circulación monetaria en el país.	Procede
3	Colaboración internacional en sectores como la salud, educación, deporte y otros.	
4	Entrada en vigor del Decreto Ley 302 / 2012 relativo a la Ley de Inmigración.	No procede
5	Posibilidades de envío de remesas mediante transferencias desde el exterior.	Procede
Fortalezas		
1	Amplia red de oficinas bancarias.	Procede
2	Horarios de servicio extendidos.	
3	Productos con gran tiempo de explotación y aceptación.	
4	Incremento y diversificación de las ofertas de productos bancarios.	
5	Capital humano con experiencia y profesionalidad.	

Fuente: Elaboración propia

Etapas 6: Determinación de las dimensiones competitivas factibles de aplicar

Las principales dimensiones competitivas que determinan la posición de una empresa en el mercado según (Chase, Jacobs, & Aquilano, 10ma edición), son:

- Costo: “hacerlo barato”
- Calidad y confiabilidad del producto: “que sea bueno”
- Rapidez de la entrega: “que sea rápido”

- Confiabilidad de la entrega: “entregar cuando se promete”
- Flexibilidad para enfrentarse a cambios de la demanda: “cambiar el volumen”
- Flexibilidad y rapidez en la introducción de nuevos productos: “cambiarlo”
- Otros criterios específicos del producto: “respaldarlo”

Es recomendable aplicar una o a lo sumo dos dimensiones, dado que en la práctica es muy complejo desarrollar mayor cantidad al mismo tiempo.

Al consultar cada alternativa con el grupo de expertos y realizar entrevistas a los trabajadores, se concluye que las dimensiones factibles a aplicar son la calidad y confiabilidad del servicio, así como la confiabilidad de la entrega.

Etapa 7: Análisis de los aspectos positivos y negativos para cada dimensión factible

- Calidad y confiabilidad del servicio: red de oficinas con condiciones de trabajo adecuadas que garantizan el acceso a los servicios bancarios según lo dispuesto en el Manual de Instrucciones y Procedimientos de la institución.
- Confiabilidad de la entrega: en el contrato con el cliente se legaliza la prestación del servicio, así como las obligaciones contractuales y las disposiciones internas. Además, se cuenta con el aseguramiento de recursos materiales y monetarios, con las medidas de control adecuadas para cada una de las modalidades.

Etapa 8: Diseño de la estrategia y las políticas de operaciones

Para diseñar la estrategia y la política de operaciones se recogen las opiniones de los expertos, con la utilización de la tormenta de ideas mediante la rueda libre, donde los miembros del equipo plantean sus sugerencias. Se selecciona este método pues los participantes pueden explicar las ideas que le surgen con espontaneidad, de modo que cada uno tiene la oportunidad de perfeccionar otras ideas, lo que conlleva a la creatividad.

Finalmente, los resultados se manifiestan en:

Estrategia de operaciones:

Desarrollar el proceso “Ahorro” acorde con los principios de la política monetaria, la calidad total, garantizando que las necesidades de la sociedad y de los clientes sean satisfechas por encima de cualquier otro interés empresarial sin violar las legislaciones existentes, siendo referencia para las restantes instituciones del sistema bancario.

Política de operaciones:

- Ofrecer servicios que sean capaces de satisfacer los requisitos y las expectativas de todo el rango de clientes.
- Brindar a los clientes servicios altamente personalizados, que se distingan por la eficacia, eficiencia y competitividad.
- Ofrecer servicios de banca electrónica (tarjeta magnética, banca móvil y remota) a las nuevas formas de gestión no estatal y colaboradores internacionales.
- Elaborar una estrategia de marketing para la promoción de los servicios vinculados al ahorro monetario.
- Elevar la preparación de los especialistas en correspondencia a las actualizaciones del Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP).
- Ampliar la cantidad de oficinas que brindan servicios con horario extendido.
- Valorar la factibilidad de aumentar las tasas de intereses.
- Cumplir con las regulaciones establecidas a todos los niveles.

CONCLUSIONES.

Después de realizar la proyección de la estrategia y la política de operaciones del proceso “Ahorro” en el BPA de Matanzas, se concluye: La caracterización de la empresa posibilita una mayor facilidad para el desarrollo de la investigación, pues esclarece cuáles son las principales funciones y objetivos de la misma. El “Ahorro” es los procesos clave de éxito por su gran importancia en la entidad a la hora de dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos del BPA, dentro de los que se encuentra la captación de pasivos temporalmente libres de la población. La caracterización y el diagnóstico integral del proceso “Ahorro” permite diseñar la estrategia y la política de operaciones alineadas con los objetivos y el interés general de la organización, cuyo impacto es positivo y determinante en el desempeño de la entidad. El procedimiento empleado, constituye una herramienta que permite al BPA gestionar, controlar y evaluar más eficientemente el proceso objeto de estudio y elevar la satisfacción de los clientes.

Bibliografía

- ANPP. Lineamientos de la política económica y social del Partido y Revolución para el periodo 2016-2021. (2016).
- CHASE, R. B., JACOBS, F. R., & AQUILANO, N. J. (10ma edición). Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva: Mc Graw Hill.
- DÍAZ, A. L. W. Contribución a la satisfacción del cliente en la Empresa Provincial Mantenimiento y Construcción a través de la Gestión por Procesos. Universidad de Matanzas. 2011.
- EMPRESA EXCELENTE. Los mejores artículos publicados por ISOTools Excellence. (Mayo 2016).
- GALÁN LÓPEZ, M. Procedimiento para la identificación de los componentes e indicadores que permitan calcular el nivel de servicio en la Atención Primaria de Salud. (Tesis de Diploma), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. 2013.
- GIL OJEDA, Y., VALLEJO GARCÍA, E. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga. 2008.
- LORENZO, E. S. Premisas de un banco. Revista del Banco Central Cubano, 2016/ Año 19. no. 1. 2016.
- MEDINA LEÓN, A., NOGUEIRA RIVERA, D., HERNÁNDEZ NARIÑO, A. Integración de la gestión por procesos y del conocimiento para implementar la responsabilidad social universitaria Ponencia presentada en la Conferencia Internacional de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Cuba. 2011.
- Por los caminos de la banca. Revista del Banco Central Cubano, 2016/Año 19. No. 2.