

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y  
FINANZAS

Aplicación de un procedimiento para la  
planeación estratégica en la dirección  
provincial del Banco Popular de Ahorro  
2019-2022

Autora: Arianna Maday Fernández Rodríguez  
Tutora: MsC. Iliana Yaremi Guevara del Valle

HOLGUÍN 2019



## PENSAMIENTO

*Ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparados.*

*José Martí.*

## DEDICATORIA

*A mis hijos Pablo Ramón y Mercedes de la Caridad que son el motor impulsor de mi vida y el principal motivo de mi existencia.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi tutora Iliana por su apoyo, sus grandes ideas y enseñanzas y sobre todo gran paciencia. A mi mamá y papa por inculcarme siempre responsabilidad y amor por los estudios, a mi familia por su apoyo, a mi esposo por estar siempre a mi lado y ayudarme en todo y darme el mayor regalo de mi vida que son mis hijos. A mis compañeros de trabajo por comprenderme, aceptarme y ayudarme en el desarrollo de mi trabajo de diploma y un agradecimiento profundo a Araís secretaria docente de la universidad por estar siempre a mi lado en mis 6 años de estudio.*

## **RESUMEN**

El sector económico está sujeto a cambios sustanciales por lo que es imprescindible contar con métodos que faciliten la previsión de estos cambios y una orientación en lo que a comportamiento administrativo se refiere para hacer frente a estos para conducirse a resultados superiores. La investigación se efectuó en la dirección provincial de BPA de Holguín, con la intención de definir la planeación estratégica para su trabajo administrativo en el periodo 2019 – 2022. Para desarrollar la planeación estratégica en el BPA se utilizaron diferentes métodos teóricos como el histórico-lógico, analítico- sintético e inductivo-deductivo y de los empíricos, revisión documental, entrevista no estructurada, observación y encuestas, mediante los cuales se fundamentó teóricamente el proceso de planeación estratégica; permitiendo afirmar su carácter estratégico y sistémico. Las principales conclusiones se sostienen en el perfeccionamiento del proceso administrativo, posibilitando un análisis de la visión, la misión y la interacción entre las áreas de resultados claves y sus procesos. Se definen las principales estrategias para la organización enfocadas a cumplirse en un período de tres años y la evaluación de los principales riesgos que enfrenta la misma para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Constituye un documento integrador de acciones concretas que apoyará a la los directivos del BPA Holguín en el proceso de toma de decisiones para optimizar su gestión y alcanzar resultados económicos favorables.

## **ABSTRACT**

The economic activity is subject to substantial changes for what is indispensable to have methods that facilitate the forecast of these changes and an orientation in what refers to make as for administrative behavior in front of these behaving to superior results.

The present investigation took effect in provincial direction of BPA of Holguín, with the intention of defining the strategic planning for his administrative work in the period 2019 – 2022. To develop the strategic planning in the BPA, different theoretical methods were used as the historical-logical, analytic - synthetic, inductive-deductive, hypothetical-deductive and the empiric ones, documental revision, interviews, observation and surveys, by means of which the process of strategic planning was theoretically based; allowing to affirm their strategic and systemic character.

The main conclusions are sustained in the improvement of the administrative process, facilitating an analysis of the vision, the mission and the interaction between the areas of key results and their processes. Also, of defining the main strategies for the organization focused to be completed in a three years period and the evaluation of the main risks that faces the agency to achieve the execution of their objectives. In a general way, it constitutes an integrative document of concrete actions that will support the directive of the agency in the process of taking decisions to optimize their administration and to reach favorable economic results.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
1.1 Evolución histórico-teórica de la dirección estratégica.....	6
1.2 Planeación estratégica. Definición y conceptos fundamentales.....	12
1.2.1 Importancia de la planeación estratégica en Cuba.....	16
1.3 Metodologías y procedimientos utilizados para la elaboración de la planeación estratégica.....	19
1.4 Diagnóstico del estado actual de la planeación estratégica en la organización.....	21
<b>CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA Y APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA ELABORAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE BPA EN HOLGUÍN</b> .....	23
2.1 Descripción del procedimiento para el desarrollo del proceso de planeación estratégica.....	23
2.2 Aplicación del procedimiento para confeccionar la planeación estratégica de la dirección provincial de BPA Holguín.....	33
<b>CONCLUSIONES</b> .....	45
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	47
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	48
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	56
<b>ANEXOS</b> .....	63

## INTRODUCCION

En el marco de la actual crisis económica internacional, del entorno continuamente cambiante y turbulento que nos rodea, Cuba se ha visto en la necesidad de insertarse en la economía mundial, lo que unido a la búsqueda constante de la productividad y la eficiencia económica, ha conducido a la reestructuración de la economía cubana, combinando la orientación hacia un ambiente de competitividad con la conservación de las conquistas sociales. En estas circunstancias cambia la manera de pensar y actuar en relación al desarrollo económico y social, pues las empresas tienen que trabajar cada día más en condiciones que exigen un mayor sentido estratégico en sus acciones, con vistas a ganar y sostener competitividad.

Para Ronda (2007) la dirección estratégica es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de actividades, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

La planeación estratégica es una herramienta de trabajo indispensable en la conducción de los procesos sustantivos de las diferentes esferas de la vida social, permite proyectar y dirigir el desarrollo estratégico tanto de entidades de producción como de servicios; al respecto se, plantea que la planeación estratégica puede ser determinada como el proceso de formulación de estrategias para el desempeño de metas y objetivos (Sánchez, 2006).

Muchas son las aplicaciones que ha tenido la planeación estratégica a nivel universal desde sus inicios, convirtiéndose así en una de las herramientas más utilizadas de la administración, debido fundamentalmente a las múltiples ventajas que brinda para mejorar el desempeño y rentabilidad de las empresas que la aplican, pues sirve de apoyo al proceso de toma de decisiones, detecta las amenazas y oportunidades del entorno, así como las fortalezas debilidades de la empresa en cuestión, entre otros aspectos de importancia.

En Cuba con la ayuda de consultores norteamericanos, en el año 1986, comienza a introducirse técnicas novedosas de dirección y a partir de 1990, la Dirección por objetivos, más tarde, la Planeación Estratégica por los Órganos de la Administración



Central del Estado. En el sector bancario desde sus comienzos ha imperado la dirección por objetivos aunque se debe destacar que existen procesos estratégicos aislados y acciones concretas en ese sentido.

La planeación estratégica juega un papel fundamental en el accionar de las empresas estatales cubanas en estos tiempos de altas incertidumbres, debido a esto se le otorga gran importancia a la planificación en los Lineamientos de la Política Económica del VI Congreso del PCC, donde se plantea:

01. El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características (2011, p.10).

0.5. La planificación abarcará el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales, y regulará otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía. La planificación territorial tendrá en cuenta también estas transformaciones (2011, p.11).

07. Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos (2011, p.11).

Se puede evidenciar en los lineamientos citados de manera directa o indirecta la necesidad de que las entidades adopten actitudes acorde al desarrollo de la economía cubana y a la crisis mundial que se afronta en entorno actual. Es por que la planeación estratégica es una temática que está completamente a tono con la necesidad práctica que tienen las organizaciones cubanas de alcanzar un desempeño efectivo de su misión.

El BPA de Holguín es una de las instituciones más importante en el país por el gran volumen de operaciones tramitadas y servicios prestados siendo el mismo un sector

estratégico en la región con presencia en todos los municipios de la provincia, lo que obliga a los directivos y funcionarios de la misma a trazar una serie de acciones con el objetivo de mantener una posición ventajosa a nivel nacional. Para lograr esta meta se hace imprescindible la aplicación de la planeación estratégica en su dirección provincial, adaptándola a las características específicas de la misma y tenga alcance hacia las diferentes sucursales del territorio.

En este sentido el BPA de Holguín ha respondido a las exigencias dentro del sector y a las prioridades de la economía. En el intercambio realizado con el consejo de dirección de la dirección provincial de BPA se pudo definir que no cuenta con la planeación estratégica a nivel provincial. Se percibe la ausencia de una herramienta de trabajo efectiva para los directivos, y aunque se definen objetivos que tributan al objeto social de la organización no se cuenta con un documento único que guíe el accionar de la empresa, recopilando información imprescindible como la misión, visión, valores compartidos, ARC, objetivos estratégicos, análisis DAFO, además no tienen definidos los procesos y no se cuenta con planes de acción concretos para el cumplimiento de sus objetivos basado en estrategias trazadas, siendo estos aspectos la situación problemática. Lo que ha traído como consecuencia que paulatinamente se fueran presentando dificultades como no contar con la estrategia empresarial, insuficiente autonomía para la toma de decisiones comerciales, insuficiencias presentadas en la implementación de los nuevos servicios comerciales, banca móvil y créditos a trabajadores por cuenta propia, no contar con una adecuada estrategia de capacitación en cuanto a la preparación bancaria requerida por algunos cargos, además de un insuficiente monitoreo de la satisfacción al cliente a través de encuestas, lo que afecta la retroalimentación que debe existir entre el cliente externo y la dirección de la entidad, además de dificultades con el equipamiento tecnológico, entre otros.

Analizados los puntos antes expuestos se plantea como **problema social**: la desactualización de los directivos y funcionarios del BPA de Holguín del proceso estratégico como parte de la toma de decisiones y como **problema de investigación**: ausencia de un documento rector que integre las acciones propias del proceso de planeación estratégica para el BPA de Holguín. Debido a que es de

vital importancia para la entidad dar solución a la situación existente, se define como **objeto de investigación**: la dirección estratégica.

El **objetivo general** de esta investigación consiste en desarrollar la planeación estratégica para la dirección provincial de BPA, que permita armonizar las acciones aisladas que actualmente se desarrollan en el banco popular de ahorro para la toma de decisiones.

Para facilitar el desarrollo de la investigación se definió como **campo de acción**: la planeación estratégica. La **idea a defender** es la siguiente: el diseño de la planeación estratégica mediante la aplicación del procedimiento propuesto brinda a la Dirección Provincial de BPA una útil herramienta de trabajo para conducirse ante las nuevas exigencias del modelo económico cubano en el período 2019 - 2022.

Para desarrollar el trabajo se plantea como **tareas de investigación** las siguientes:

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación derivado de la consulta de la literatura actualizada sobre el objeto de estudio y el campo de acción.
2. Revisión bibliográfica de varias metodologías y procedimientos para la planeación estratégica que se ajuste a las condiciones concretas del entorno empresarial cubano y específicamente a la dirección provincial de BPA.
3. Describir y caracterizar las fases del procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica.
4. Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto para la confección de la planeación estratégica a la dirección provincial de BPA.
5. Presentar conclusiones y recomendaciones

Los métodos empleados en el desarrollo de la investigación estuvieron determinados a partir del cumplimiento de las tareas investigativas planteadas, destacándose los que a continuación se relacionan:

**Métodos teóricos:**

- Inductivo-deductivo: en el planteamiento de la idea fundamental que se defiende en la investigación
- Histórico-lógico: para estudiar la evolución y el comportamiento actual de la dirección y planeación estratégica en el entorno empresarial

**Métodos empíricos:**

- Observación científica: en la revisión de los procesos de la organización y los aspectos que definen en la planeación estratégica.

**Procedimientos:**

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta a expertos en los temas tratados para el diagnóstico estratégico

**Técnicas:**

- Revisión documental: herramienta utilizada a lo largo de todo el proyecto investigativo, especialmente en la etapa de comparación teórica de las metodologías, procedimientos y sus componentes con las características del campo de acción
- Entrevista no estructurada y observación directa: utilizadas básicamente en la justificación del problema profesional, además de la utilización de herramientas habilitadas en función de los indicadores previstos en el procedimiento para la planeación estratégica
- Encuestas: se aplican a los directivos para identificar los valores humanos y empresariales presentes en los trabajadores.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, el primero, donde se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y campo de acción y el segundo donde se describe el procedimiento, y se brindan los aportes concretos de la investigación en el campo de acción mediante el procedimiento propuesto para el diseño de la planeación estratégica en la entidad objeto de estudio. Posee además conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

El **resultado** es el diseño de la planeación estratégica que contribuirá a mejorar la planificación, organización, dirección y control de los objetivos de la Dirección Provincial de BPA en el período 2019 - 2022.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como **objetivo** sentar las bases teóricas de la investigación, tomando como punto de partida la revisión de la literatura especializada y de otras fuentes. En él se desarrolla un análisis de la evolución histórica y principales concepciones teóricas de la planeación estratégica; además se aborda la importancia y las ventajas de su aplicación como herramienta para optimizar el desempeño de la organización, finalmente se revisan y comparan varias metodologías y procedimientos para la elaboración de la planeación estratégica con el objetivo de escoger la más indicada para realizar la planeación estratégica de la empresa objeto de estudio.

Para el desarrollo de este marco teórico-referencial se siguió la lógica que se muestra en la **figura 1**, con el objetivo de abordar diferentes conceptos y enfoques relacionados con el tema en cuestión.

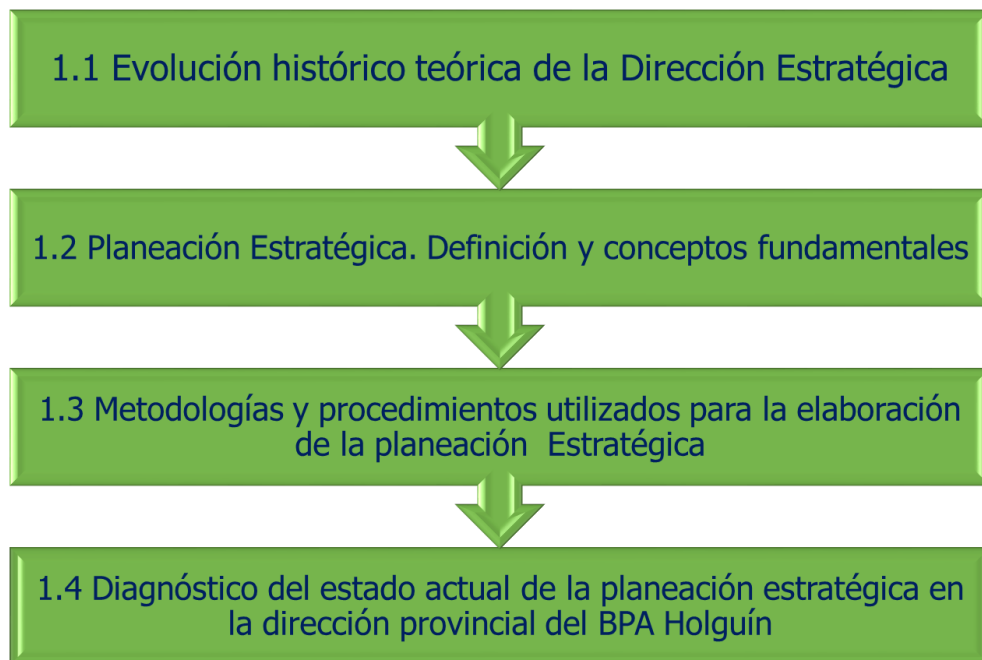


Fig.1 Estrategia para elaborar el marco teórico referencial de la investigación.

## **1.1 Evolución histórico-teórica de la dirección estratégica**

La estrategia es un concepto que a partir de su génesis en el libro “El Arte de la Guerra” del filósofo chino SunTzu y con el transcurso del tiempo se ha ido adaptando prácticamente a todos los campos de la vida. A pesar de toda la diversidad de géneros en que se puede encontrar este término, no caben dudas que en el campo en que más ha sido aplicada es en la rama de los negocios y organizaciones en general y es a partir del mismo que, precisamente a inicios de la década del 60 del siglo XIX, comienza a propagar la conocida perspectiva estratégica de la dirección sobre la base de los trabajos realizados por Chandler (1962).

El término estrategia para las organizaciones surge en medio de la complejidad de los problemas organizacionales, con ambientes cada vez más dinámicos, inestables y competitivos. Estos factores condujeron a la necesidad de crear nuevas herramientas de la dirección que les posibilitaran a los administradores actuar de forma proactiva y flexible, con el fin de lograr los objetivos organizacionales atenuando el impacto que sobre ellas tienen tanto el entorno interno como externo. Debido a los diferentes campos en que ha sido utilizado el término estrategia, podemos encontrarnos, a su vez, diferentes formas de conceptualizarlo, pero es en el ámbito de las organizaciones y en específico de su actividad de dirección en el que Ronda y Marcané (2006) han encontrado 36 conceptos diferentes del mismo, abordados por varios autores entre los años 1962 y 2002, a partir del estudio de diversos esfuerzos de aplicación del enfoque estratégico en disímiles sistemas organizativos, cuyos empeños no han rebasado en la mayoría de los casos lo que hoy día, y desde antes, se conoce como planeación o planificación estratégica, que se distingue de un propósito cualitativamente superior y de mayor alcance que es la dirección estratégica, de la cual aquella es solo una parte o momento. Los conceptos en cuestión llegan hasta los días que transcurren y dichos autores los distinguen en tres grupos:

El Grupo No.1: Los que abordan la estrategia como la interacción empresa-entorno y que nosotros hacemos extensivo a sistemas organizativos no empresariales y lo

asumimos como interacción organización-entorno. Estos autores manifiestan la necesidad de adaptar las organizaciones a su entorno dinámico. Entre éstos se encuentran Ansoff que plantea que...la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1965), así como Hoffer y Schendel que señalan que es la característica elemental del match que una empresa realiza con su entorno (Hoffer y Schendel, 2004).

El Grupo No.2: Son autores que hacen referencia al mismo en vínculo con el logro de objetivos organizacionales, citando entre ellos a Koontz que revela que ...son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciados con el propósito de darle a la organización una dirección concebida (Koontz, 2004), y a Menguzzatto y Renau que sostienen que ...es un modelo de decisión que revela la misión y los objetivos de la organización, así como las políticas y planes esenciales para alcanzarlos ....(Menguzzatto y Renau 1995).

Precisamente, es la identificación de los directivos con los enfoques de estos dos grupos lo que propició el auge del enfoque estratégico de la dirección internacionalmente, esencialmente en términos de planeación estratégica, así como los inicios de su aparición en Cuba en la segunda mitad de la década de los 90s del siglo pasado.

El Grupo No.3: Los autores que se enmarcan en este grupo, centran su atención en el término competencia y entre ellos se encuentran Porter (1995), Quinn (1991), Mintzberg (1987), los cuales, además, refieren la rivalidad o necesidad de derrotar a los oponentes. Sin embargo, se destaca como aspecto negativo en ellos la sobre valoración que hacen del factor competencia, así como la subestimación de los valores de la organización.

Según Mintzberg, refiriéndose al concepto de estrategia ...el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones, puede ayudar a manejar este difícil concepto (Mintzberg, 2004). Por ello lo enfoca a través de cinco, conocidas como las 5 P de Mintzberg sobre la estrategia, que parten de considerar a esta como: plan, que es un curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación, como pauta de acción, que es una maniobra dirigida a derrotar un oponente o competidor, como patrón de comportamiento, que es consistencia en el

comportamiento, en el curso de las acciones de una organización, aunque no sea intencional, como posición que identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) y como perspectiva que relaciona a la organización con su entorno, lo que la lleva a adoptar determinados cursos de acción

Aunque los antecedentes de la dirección estratégica datan desde hace más de dos mil años a.n.e, esta comienza a difundirse en la rama de la dirección a inicios de la década del 60 del siglo XIX, apareciendo como una respuesta a los nuevos retos impuestos por el desarrollo acelerado de las sociedades que determinan el actuar de las organizaciones, llevándolas por caminos que en ocasiones son inciertos y complejos, en medio de un entorno cada vez más convulso y cambiante. Es por estas razones y con el objetivo de reducir, en la medida de lo posible, las altas incertidumbres existentes que surge la perspectiva estratégica de la dirección. Siendo aplicada y perfeccionada alrededor del mundo por diversos estudiosos del tema y llegando a ser en la actualidad uno de los enfoques más practicados con el fin de lograr el desempeño exitoso de las organizaciones.

Muchos son los autores que desde su surgimiento han conceptualizado la dirección estratégica, Álvarez (2000), Andrews (1971), Ansoff (1965), Chandler (1962); Draft (2006), Dess y Lumpkin (2003), Harrison y St. John (2002) Hax y Majluf (1984), Hoffer (1978), Lafuente y Salas (1983), Lawrence (1967), Miles (1978), Porter (1980), Ronda y Marcané (2004), Senge (1996), Teece (1990), Thompson (1967), entre otros, cada uno de ellos aportó importantes elementos conceptuales y prácticos, dependiendo de su enfoque y experiencia en el tema.

Ansoff describe la dirección estratégica como el proceso activo de determinación y guía del curso de las acciones de la empresa hacia sus metas (Ansoff, 1965). Así mismo Porter señala acerca de la dirección estratégica lo siguiente:

Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, proyectos o metas, que define las principales políticas y planes para lograrlos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta



contribuir a sus asociados, trabajadores, clientes y a la sociedad (Porter, 1980).

Bartola y Helmes la definen como: un intento de perfeccionar la dirección y la gestión de una organización utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero logrando los elementos de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos (Bartola y Helmes, 1989).

Por su parte Richard L. Draft alega: La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para definir e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar sus metas (Draft, 2006).

La dirección estratégica adoptó desde su surgimiento las referencias de la dirección por objetivos y se puede afirmar que está fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la administración, donde ya no se trata de aceptar y afrontar pasivamente las dificultades del entorno; sino de ir a su encuentro y provocar en este el cambio que la empresa necesita (Álvarez, 2000; Treacy, 2012).

Menguzzatto (1995) plantea que en los años 90 la teoría de la dirección se enriqueció por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas o enfoques y motivado este por una continua contratación empírica de las mismas. También señala que los factores que guiaron la teoría de la dirección hasta el enfoque estratégico fueron:

- La constante evolución de las características del entorno
- Aumento de la competencia
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano
- La validez de los objetivos económicos

Cuervo haciendo valoraciones sobre este tema, desde la óptica de la empresa, pero que son válidas para las demás organizaciones, refiere que:

Se hace preciso considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial. En primer lugar, el proceso de dirección estratégica, y la estrategia resultante, no es algo aséptico y objetivo por definición,

sino que está afectado por los valores y perspectivas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que, con mayor o menor poder, tratan de influir en dicho proceso. El segundo lugar, las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en las que se enmarca el proceso de dirección estratégica hacen difícil articular dicho proceso; efectivamente, la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y los resultados de la misma generalmente suele no estar del todo clara (Cuervo, 1995).

Se concibe además como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, y tiene entre sus principales objetivos mejorar la gestión de la misma. Es por esta razón que no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas; sino más bien como una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimiento y de las actitudes, tanto personales como profesionales que tienen profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y la actitud futura.

En la actualidad, el proceso de dirección estratégica se considera también como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. En organizaciones complejas, es el resultado de un proceso que concierne a toda la organización, más que a la concepción maestra de un decisor, y esto debido principalmente a la dificultad de reconciliar las oportunidades de un entorno incierto con las capacidades no siempre claras de la organización, los recursos limitados y los valores personales sumergidos que existen.

El desarrollo del conocimiento de las teorías de la dirección desde inicios del siglo XX, el desarrollo de la tecnología, la información y el conocimiento, los impactos y retos que enfrentan las empresas han generado la necesidad de la creación e implementación de un enfoque de dirección flexible, innovador, proactivo y motivador, capaz de lograr el compromiso de los recursos humanos para el logro eficiente y eficaz de la misión de las organizaciones, surgiendo así el enfoque estratégico en la dirección como vía de solución eficiente a esos retos, el que se ha expandido por varios países del mundo y se emplea en organizaciones

públicas, privadas, de servicios, etc. lo cual lo sitúa en la manera de dirigir más empleada en el mundo contemporáneo (Ronda y Marcané, 2004).

## **1.2 Planeación estratégica. Definición y conceptos fundamentales**

La planeación estratégica tiene su punto de partida en la planeación tradicional. La estrategia en la planeación añade un factor importante: el tiempo; en la planeación el tiempo implica gradualidad, mediano y largo plazo; debe implicar a todos los miembros de la organización y converge en un cambio constante, un cambio que se rige en base a los resultados comparados contra los objetivos definidos inicialmente (Ávila Sánchez, 2001). Los avances de la planeación estratégica han sido la respuesta de un conjunto de factores objetivos, como la mayor intensidad competitiva de estos años, los ritmos cada vez más acelerados de la innovación y del desarrollo tecnológico, la internacionalización de los mercados y la globalización de la economía. Con ello se ha motivado que la planeación estratégica desplace cada vez más la planeación tradicional.

Según Steiner (1988) la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 1994).

La planificación estratégica es el nivel más elevado de la planificación. Habitualmente se refiere a la planificación realizada por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizativa. A este nivel se fijan los objetivos generales, las políticas y los principios inspiradores de las actividades y de la conducta de la organización, se indican las líneas fundamentales de los programas más importantes para la vida de la organización, se enuncian los tiempos y los plazos, se prevé la coordinación y en control de las actividades y se asignan responsabilidades generales. (Pablo Navajo, 2009).

Muchas son las definiciones que existen sobre planeación estratégica, Thompson y Strickland la definen como el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de la misma (Thompson & Strickland, 2000).

Víctor Aceves por su parte la define como la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinado con las fortalezas y debilidades, proporciona una base, para la toma de decisiones ventajosas como en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades (Aceves, 2005)

Según Martín Álvarez hablar de planeación estratégica implica hablar de un plan inteligente que define a la organización, los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos tiempos. Es decir, un plan estratégico, es a la organización lo que el ADN es a los seres vivos, le va diciendo oportunamente que hacer. (Álvarez, M., 2006).

Según (Vilariño, C. 2007) la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una entidad para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

En este sentido, Loredo y Palacios (2003), expresan que:

La planeación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas (...); existen otros análisis que se precisan hacer (...). La planificación estratégica constituye una respuesta sólo parcial a la necesidad de establecer y encauzar el rumbo de las organizaciones. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica, tales como resistencia al cambio y manejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos.

Al respecto, Menguzzatto (1995), plantea que...la planeación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico y que puede considerarse que

la dirección estratégica cubre las deficiencias de la misma. En el criterio de la autora estas deficiencias están referidas a las brechas que todavía existen en cuanto a la implementación y posterior control de la Planeación estratégica en las organizaciones.

A continuación se mencionan una serie de elementos importantes para la planeación estratégica encontrados en el siguiente documento: Comportamiento organizacional. Enrique Zayas Miranda – Universidad de Holguín. Cuba. Mayo 2002.

**Misión:** se considera la misión como la célula básica de una entidad, o sea, la misma constituye el corazón de toda organización. Es la razón de ser de una empresa, declaración de credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales.

**Visión:** es una representación de cómo la organización debe ser en el futuro ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es la herramienta administrativa que permite, como base en los acontecimientos del presente, proyectar hacia el futuro a la organización. .

**Valores compartidos:** Son los pocos valores críticos que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad. Los valores compartidos son los pocos valores críticos que tienen mayor peso o que más impactan a la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlo a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

**Áreas de resultados claves (ARC):** son áreas o categoría esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

**Diagnóstico estratégico:** el propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

**Oportunidades:** Son aquellas situaciones que presentan en el entorno de la empresa y podría favorecer al logro de los objetivos organizacionales. Se trata de

eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión.

**Amenazas:** son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, una acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

**Fortalezas:** son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenaza, para el cumplimiento de la misión.

**Debilidades:** Principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

**Escenarios:** Es la descripción de los posibles entornos en que funcionará la organización durante el futuro, a medio plazo y que ofrezcan influencias en su comportamiento. Lo que se espera que suceda no lo que se desea, sobre la base de los factores claves, considerando los implicados y tomando en las amenazas y oportunidades.

**Objetivos estratégicos:** son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales.

De manera general se observa en la planeación estratégica un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar el establecimiento de las estrategias y así obtener los fines buscados. También como un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Lo que no debe confundirse con tomar decisiones adelantadas, pues las mismas sólo pueden tomarse en el momento. En su proyección hacia el futuro la

planeación estratégica enfatiza en el diagnóstico del entorno sin dejar de atender como corresponde, con rigor, la evaluación hacia dentro de la organización.

Para la presente investigación se asume el proceso de planeación estratégica como una guía para las acciones de cualquier organización en el futuro. A través de la misma se establecen las proyecciones mediante un análisis exhaustivo del entorno de la organización, así como sus vínculos con las fuerzas internas a la misma. Además, implica llegar hasta la definición de los objetivos y prever el comportamiento de los involucrados, garantizando que realmente sirvan de guía futura. Deben definirse además los programas y planes de acciones, que establezcan como se debe proceder para que cada uno sepa lo que tiene que hacer, cuándo debe culminarlo y con qué nivel de eficiencia se comparará, para establecer si los resultados del desempeño son correctos.

### **1.2.1 La importancia de la planeación estratégica en las empresas y en Cuba**

Las organizaciones tienen un objetivo lógico y ambicionado, generar utilidad, en la medida que crean ganancias podría decirse que es mayor el prestigio, es por ello que se debe de entender que el rol de la planeación estratégica es transcendental. Además, sin planes elaborados, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar (Vilariño C. 2011).

Joaquín Rodríguez (2004) afirma que la planeación es importante por dos razones: su primacía (es decir, la posición que ocupa en la secuencia de funciones administrativas) y su transitividad (como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total). Se expresa del siguiente modo:

- Primacía: la planeación tiene una posición de superioridad entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello, es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que esta no sea posible
- Transitividad: cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de la planeación. la implantación de los resultados de la planeación, tiene efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc. por otra parte la planeación es ante todo, una actividad para

ejecutar funciones de organización, dirección, etc.

Por lo tanto, la planeación es esencial para el conveniente funcionamiento de cualquier empresa, pues a través de ella, se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos.

La planeación es importante porque contribuye enormemente al éxito y proporciona cierto control sobre el futuro. Según diversos análisis, el valor de la planeación radica en el proceso mismo. Al planear, se deja a un lado las labores diarias y las fechas límites para ampliar su enfoque mental y concentrarse es un panorama más profundo. Más concretamente, con su frecuencia la planeación conduce a mejorar la productividad, la calidad y los resultados financieros (Dubrin, 2000).

La planeación estratégica es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente. Exige a los directivos que formulen y contesten preguntas claves para su organización, permitiéndoles tomar mejores decisiones acerca de las medidas a implementar ante las oportunidades y amenazas la empresa. Estimula el desarrollo de metas apropiadas de la organización, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de las personas. Es necesaria para el mejor desempeño de la mayoría de las demás funciones directivas, pues proporciona una base para medir el accionar de la empresa y sus principales partes integrantes. Señala a la alta dirección los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar los mismos.

El período comprendido desde 1962 hasta 1994 se define como una etapa de auge de la dirección estratégica en el mundo, de esta misma forma se puede hacer referencia al inicio de su empleo en Cuba y en otros países en el área del Caribe. En la República de Cuba, en el año 1986 comienzan a introducirse técnicas novedosas de dirección por indicaciones del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz a partir de 1990, la dirección por objetivos y más tarde, la planeación estratégica por los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE) Ronda Pupo (2009).

El 26 de julio de 1984 el Comandante en Jefe Fidel Castro expresó es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se progresa, se tienen que adquirir esos



conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos, en tal sentido, a finales del año 1986, la máxima dirección del país encomendó al Ministerio de Educación Superior (MES), comenzar los intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos. A partir de esta fecha se inició la preparación en técnicas de dirección mediante la selección de 26 especialistas entre profesores del MES y directivos de empresas, los que posteriormente lo hicieron extensivo mediante cursos y talleres en las Instituciones de Educación Superior en todo el país.

Sobre la base del trabajo que se venía haciendo por parte del MES con los especialistas norteamericanos se coordinó, con la dirección del sistema de perfeccionamiento empresarial, un “proyecto piloto”, en 10 empresas que se denominó “integración estratégica”, que inicialmente se orientó hacia la integración de los sistemas internos en los organismos y empresas subordinadas, y posteriormente entre los propios OACE a fin de lograr el funcionamiento estratégico coherente, sistémico y basado en los procesos (Vélez y otros, 2008).

En el ámbito nacional la introducción de la estrategia ha estado dirigida a elevar los niveles de desempeño de las organizaciones y su aplicación ha alcanzado a todos los OACE y del sistema empresarial. Su empleo se relaciona con modelos para desarrollar el proceso de la planeación estratégica. Aunque se han alcanzado avances, se puede apreciar que se ha centrado la atención en la fase de formulación, no se ha llegado a profundizar en las fases de implementación y control, lo cual constituye una de las principales insuficiencias.

El sector bancario cubano desde su creación hasta la actualidad ha encaminado su gestión a través de la dirección por objetivos debido fundamentalmente por ser una estructura de burocracia maquinal según la función administrativa de organización la clasifica. Por lo que hoy se puede decir que las acciones dirigidas a trabajar de manera prospectiva y de proyección a largo plazo han sido muy aisladas. Aunque cabe destacar que en los últimos años la tendencia es a insertarse en enfoques de dirección más modernos que tiene en cuenta la estrategia como eje fundamental.

Deulofeu (2000), considera que entre los factores claves para el éxito de los procesos estratégicos desarrollados en Cuba se encuentran: la actitud estratégica

de la alta dirección de las organizaciones, poseer los conocimientos requeridos para la realización de los procesos estratégicos y la disponibilidad de las personas con las competencias requeridas y los medios necesarios para la ejecución de los procesos.

### **1.3 Metodologías y procedimientos utilizados para la elaboración de la planeación estratégica**

Existen múltiples metodologías y procedimientos para la confección de la planeación estratégica, básicamente centrados en las condiciones reales internas de la empresa y las relaciones con el entorno inmediato, así como las posibles implicaciones de este con los estándares empresariales nacionales. Aunque se puede afirmar con certeza extrema que ninguno es mejor que otro; sólo más o menos ajustable a un sistema determinado en función de los intereses de la organización.

De las metodologías y procedimientos analizados (selección previamente definida a partir de la importante cantidad de modelos de planeación y dirección estratégica declarados), se analizaron equitativamente las fases o etapas en cada uno de los casos así como los procedimientos y (o) herramientas utilizados. En el Anexo I se muestran los procedimientos comparados metodológicamente con el objetivo de seleccionar el más adaptado a las condiciones reales de la organización objeto de estudio. Es incuestionable que cada modelo posee las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las cuales han sido creados, lo que verifica que no existe un modelo universal a ser aplicado en el mundo como receta a las deficiencias en la dirección de las empresas. La figura 1.2 muestra una apreciación de aspectos comunes entre 5 de varios modelos y procedimientos estudiados. La evaluación de los modelos de dirección estratégica permitió establecer que el análisis DAFO se ha mantenido común en casi todos, lo que demuestra que determinar las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas es un paso necesario para lograr la determinación de las estrategias adecuadas para una organización. Como se muestra en la figura 1.2

Autores	Pasos, fases o etapas que coinciden las metodologías y procedimientos									
	Antecedentes	Misión y Visión	Interacciones (Procesos y ARC)	Objetivos	Análisis estratégico o DAF O	Estrategias	Plan de acción	Sistema de control	Riesgos	% de presencia
Menguzzato (1984)		X		X	X	X				44.4
Pérez Llanes (1996)		X		X	X			X		44.4
Ronda Pupo (2001)		X		X		X				33.3
Vilariño Corella (2011)	X	X		X	X	X	X			66.6
García Vidal (2013)	X	X	X	X	X	X	X		X	88.8

Fig. 1.2 Evaluación de los puntos coincidentes de modelos y procedimientos de dirección estratégica.

Luego del análisis minucioso la autora de la investigación determinó que el procedimiento propuesto por García Vidal y Guevara del Valle (2013) se utilizará como referencia para realizar la planeación estratégica en el BPA de Holguín pues el mismo presenta una propuesta sencilla pero coherente que satisface las necesidades de la entidad objeto de estudio.

Los principales aportes de este son, incluir en la planeación el enfoque de procesos, y la interrelación que existe entre estos y las áreas de resultados clave (ARC), lo que es de especial interés para la dirección del BPA, y por otro lado un análisis que permite evaluar los riesgos asociados al plan, sustentado en la ley 60, que define en el artículo 11 de su sección segunda: Gestión y Prevención de Riesgos las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos, vinculando los mismos con los procesos, actividades y operaciones, y permitiendo evaluar las principales vulnerabilidades, para complementar el modo en que habrán de gestionarse. Además posee un análisis de las cargas patrimoniales de la empresa antes y después de implementada la planeación estratégica para demostrar la efectividad de la misma.

#### **1.4 Diagnóstico del estado actual de la planeación estratégica en la organización**

La dirección provincial de BPA se encarga fundamentalmente de captar los recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como concederle a ésta créditos personales a corto, mediano y largo plazo y prestarle otros servicios bancarios. Al cierre del primer trimestre del año 2019 se desarrolló un diagnóstico en el que se detectaron una serie de dificultades que limitan los resultados en su gestión integral, siendo las deficiencias más significativas:

- Deficiencias en cuanto a la fluctuación laboral afectando la calidad del servicio al cliente.
- El BPA no cuenta con la estrategia más óptima de capacitación en cuanto a la superación continua en temáticas bancarias de actualización requerida por algunos cargos.
- Insuficiente infraestructura tecnológica de avanzada para satisfacer los requerimientos del servicio al cliente.
- No se aplican incentivos comerciales como bonificaciones en todos los servicios para mantener los clientes actuales e incrementar los potenciales.
- Concentración de clientes en algunas sucursales provocando colapsos y sobrecarga de trabajo en algunas y descongestión en otras por falta de promoción de los servicios.
- Insuficiente monitoreo de la satisfacción al cliente a través de encuestas, lo que afecta la retroalimentación que debe existir entre el cliente externo y la dirección del BPA.
- No se cuenta con suficiente presupuesto destinado a las acciones comerciales para la promoción de los servicios.
- Dificultades con los medios de aseguramiento así como materiales de oficina que afectan en gran medida la calidad de los servicios.
- Insuficiente autonomía para la toma de decisiones comerciales.
- Insuficiencias en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

A partir del conocimiento de las mayores dificultades, como resultante de la revisión de documentos, la observación no participativa, controles a las diferentes funciones y

áreas, actas del órgano de dirección y resúmenes de las auditorías, se pueden resumir en cuatro problemáticas esenciales distinguidas por:

1. No existencia de la planeación estratégica de BPA provincial, siendo la misma un requerimiento del sector empresarial a partir de los lineamientos del VI Congreso del PCC.
2. No se tienen definidos ni interrelacionados los procesos con las Áreas de Resultados Claves para definir objetivos.
3. Aunque existe un Plan de Prevención de Riesgos no está estimada la probabilidad de ocurrencia de los mismos.
4. Aplicación de métodos tradicionales para el proceso de diseño estratégico que genera escasa participación y compromiso (Dirección por Objetivos).

Del análisis realizado se infiere la necesidad de la empresa de una herramienta que le permita planificar y controlar su proceso administrativo para una efectiva gestión y de esta manera dar cumplimiento a las exigencias del nuevo modelo económico aprobados en el VI Congreso del PCC, a través de los lineamientos referidos a la planificación en el sector empresarial y la banca cubana. Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior se presenta el procedimiento seleccionado para la elaboración de la planeación estratégica de la organización objeto de estudio.

## **CAPITULO II DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO Y RESULTADO DE SU APLICACIÓN.**

Con el propósito de ofrecer una solución práctica al problema profesional de la investigación, el capítulo presenta, de forma detallada, el procedimiento seleccionado para desarrollar la planeación estratégica en una organización empresarial. Con este fin se conforma el contenido del siguiente apartado, que estará integrado por:

- Estructura de cada uno de los pasos del procedimiento propuesto.
- Aplicación del procedimiento para el desarrollo del proceso de planeación estratégica en la dirección provincial del Banco Popular de Ahorro de Holguín.

### **2.1 Estructura y características básicas que sustentan el procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica**

El procedimiento que se propone para perfeccionar, es pues, importante para lograr la efectividad de la empresa. Es por ello, que se diseñó para que permita, eficacia y eficiencia en el proceso de gestión de las organizaciones; el cual se presenta a continuación:

La premisa fundamental para la aplicación es el compromiso de los involucrados a todos los niveles para facilitar el trabajo en equipos y la motivación del personal que conduzca a la aplicación de los resultados que se obtengan.

#### **Contenido del procedimiento propuesto**

Para la aplicación del procedimiento y obtener el provecho que se desea como resultado de esto es menester la aplicación de técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones y generación de ideas. Es necesario contar con destrezas de trabajo en equipo las que habitualmente no están bien desarrolladas para tratar de lograr un clima favorable que permita analizar los problemas sin apegos a las áreas que pertenecen los miembros del grupo, ya que en buena medida las soluciones están influidas por las partes que tienen algo que ganar o perder con ellas y que sólo ven una arista del problema

global. En el empleo de este procedimiento se eslabonan de la forma siguiente los pasos, métodos y las tareas que deben desarrollarse en la realización de la investigación, éstos son:

### **Paso 1: Caracterizar a la organización**

**Objetivo:** Presentar los elementos más significativos que permiten conocer en donde se desarrollará el estudio.

**Descripción:** En el transcurso de la aplicación del procedimiento debe trabajarse bajo la perspectiva del paradigma dialéctico en el cual se sostiene que el conocimiento es un producto de la interrelación sujeto - objeto, donde la “verdad” de los procesos sociales no puede ser descubierta sobre la base de posiciones instrumentalistas, sino que es la resultante del empleo de métodos teóricos y empíricos cuantitativos y cualitativos en los que desempeñan un importante papel los aspectos ideológicos y axiológicos y tiene espacio el conocimiento intersubjetivo.

Por la razón anteriormente planteada se considera necesario realizar una caracterización de la entidad donde se aplique el procedimiento con el objetivo de resumir de forma sintética la situación interna de la organización y de su contexto socio - cultural y así poder prestar atención al Principio de la Objetividad de la Administración (García Vidal, 2006); esta caracterización debe contener en lo fundamental los elementos que siguen:

1. Grado de integración
2. Descripción del perfil general de la entidad
3. Caracterizar los clientes internos y externos
4. Caracterización de los competidores
5. Caracterización de los proveedores
6. Caracterizar la situación económica - financiera de la entidad.
7. Análisis gráfico de las cargas patrimoniales de la empresa, para el que se recomienda la siguiente distribución ver figura 2.2 escogido del depósito legal facultativo de obras protegidas Reg. 2219-2005 Dr.C Gelmar García,

Vidal:

<b>A C T I V O</b>	<b>FIJO</b>		<b>O R I G E N</b>	<b>C A P I T A L  P R O P I O</b>	Capital Social
	<b>C I R C U L A N T E</b>	Stock		Reservas	
		Cliente		Largo plazo	
		Efectivo		Corto plazo	
			<b>E X I G I B L E</b>		

Fig.2.1 Análisis de las cargas patrimoniales

Se parte del análisis de la estructura Activo = Pasivo + Capital. Dónde: P + C Son orígenes y A: Es destino.

**Siendo P** (pasivo): El que facilita junto con el activo la creación y funcionamiento de la organización. El pasivo que es un origen exigible puede ser a largo plazo o a corto plazo está definido por las deudas con proveedores, instituciones financieras, fisco, etc. El pasivo es capital exigible que es remunerado obligatoriamente mediante algún tipo de interés pactado previamente a la operación de crédito o préstamo. Como respuesta a la necesidad de responder ante las exigencias de los acreedores. Pasivo exige devolución.

Siendo **C** (capital): El origen de todo, voluntad y posibilidad de crear la empresa. Capital quiere ser retribuido. El **capital propio** que se fracciona a la vez en **capital social** que lo constituyen los aportes de los accionistas en el momento fundacional y con posterioridad y **las reservas** que son las reinversiones de beneficios obtenidos por la organización y es el destino del resultado opuesto al pago de dividendos.



Siendo **A** (activo): Todo lo que trabaja para que la organización desarrolle su actividad. El activo se divide en fijo que son las inversiones de larga vida técnica o de prolongada permanencia en la organización, tiende a través de la Amortización, El precio de venta, mejor servicio o producto - y los volúmenes y el **activo circulante** que a la vez se divide en **Stoks estos** se fraccionan en materias primas que son las Compras deben velar por la tendencia hacia la liquidez: vigilar el equilibrio compras – demanda. (Just in Time); **producción en proceso** debe velar por la tendencia hacia la liquidez, organización de la producción y los métodos de trabajo y **producción terminada** donde el Marketing debe velar por la tendencia hacia la liquidez, mecanismos de venta, publicidad, etc., también se incluye dentro del circulante el término **cliente** que es la negociación que debe velar por la tendencia hacia la liquidez, negociación con clientes y gestión de cobro; además del **efectivo** juntos van a integrar las inversiones a corta duración, que deben transformarse en dinero lo más rápidamente posible.

## **Paso 2: Orientación hacia el futuro**

**Objetivo:** Definir la visión.

**Descripción:** Se define la visión entendida esta, como la declaración general que define el estado futuro en que desea estar la organización para lograr un acercamiento al cambio de su situación actual. Es una consecuencia del problema raíz que impide su cambio y la consecución de su Meta. La visión constituye el opuesto del problema fundamental a superar. La Visión, una vez declarada, se convierte en el objetivo fundamental hasta que cambie dicho problema fundamental momento en el cual debe ser reformulada en atención a las mismas generalidades expuestas antes (García Vidal, 2006).

Cuando se desarrolla una visión de futuro es útil ver a la organización de forma imparcial y con una perspectiva exterior. Considerar los puntos de vistas de todas aquellas personas y organizaciones que se relacionan con la visión

Formato de trabajo en equipo:

Visión de futuro	
<p><b>¿Cuál es la situación actual de la empresa?</b></p> <p><b>¿Cuál es el problema más serio que impide que la empresa funcione mejor?</b></p>	<p><b>¿Cómo queremos que sea la empresa en tres años?</b></p>

### Paso 3: Declaración de la misión

**Objetivo:** Definir y (o) reformular la misión.

**Descripción:** Se analiza y aclara la misión de la organización, entendida ésta como la manera eficaz de presentar la combinación de medios, de forma cualitativa, que identifica la manera en que una organización pretende obtener su visión y sus resultados finales diferenciándose del resto de su tipo. Sin la declaración de la Misión es fácil que el uso de los medios se vuelva difuso y que los subsistemas operen con propósitos cruzados (García Vidal, 2006). De manera general la misión sirve de guía en la toma de decisiones cohesionada y coherente con respecto a los medios con que cuenta la organización esbozando, en la mayoría de los casos, el elemento diferenciador que evidencia la notabilidad de la organización que caracteriza (García Vidal, 2006; Campbell y Yeung, 1991; Guerreiro y Díaz, 2000; Martínez, 1997; Morrisey, 1995, 2003).

### Paso 4: Presentación de los procesos

**Objetivo:** Identificar y definir procesos

**Descripción:** Se trata de determinar cuáles son los procesos. En esta fase inicial, los procesos no se crean: están presentes, y el objetivo es detectarlos y listarlos. Al no existir una lista “catálogo” de procesos a cada organización le corresponde determinar sus propios procesos en función de:

- sus usuarios,

- la naturaleza de sus actividades, y
- su visión y misión.

Formato a utilizar

Nombre del proceso	Categoría

Una vez que se cuenta con una relación de ideas definitiva, es el momento de llevar a cabo la votación que dará lugar a su jerarquización.

Puede utilizarse el modelo que sigue como forma de visualizar el resultado final del trabajo en grupo:

Área de Resultado Clave	Contenido

Una vez determinadas han de establecerse los parámetros para evaluar cada ARC se debe analizar su interrelación con los procesos anteriormente definidos, con una perspectiva de su contribución al desempeño del proceso, la misión y visión identificada. Esta contribución podría ser evaluada con una escala de 1 a 5 donde 1 representa una contribución baja y 5 una contribución alta. El formato a utilizar se muestra a continuación:

Áreas de Resultado Clave			
Procesos	ARC <sub>1</sub>	ARC <sub>2</sub>	ARC <sub>n</sub>
P <sub>1</sub>			
P <sub>2</sub>			
P <sub>n</sub>			

Del análisis de estas interrelaciones el trabajo del equipo se orientará a la formulación de objetivos.

### **Paso 6: Trazado de estrategias**

**Objetivo:** Analizar los facilitadores e inhibidores existentes para definir el

comportamiento estratégico a seguir.

**Descripción:** Tomando como base la visión y la misión definidas se procede a realizar el estudio de los factores internos y externos que tienen influencia en la consecución de lo establecido como objetivos. Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su popularidad. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello esta insistencia en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

En el diagnóstico interno, se deben identificar todos los factores que favorecen y obstaculizan los procesos sustantivos y los elementos motrices que presentan en tal relación los elementos que se pueden dinamizar. Se busca definir además, cuales son las necesidades concretas. El diagnóstico externo permite la identificación de aspectos y tendencias del contexto que signifiquen oportunidades y amenazas para la relación y la identificación de problemas en los diferentes actores que puedan resultar de mayor importancia para el desarrollo.

Es necesario partir de la identificación de cuatro grupos de elementos que más tarde se analizan conjugadamente.

**Fortalezas:** Identificación de los principales factores propios de una organización, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión. Tomados de actividades reales realizadas en los procesos de proyección estratégica en diferentes entidades.

**Debilidades:** Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.

**Oportunidades:** Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

Amenazas: Los Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

Los cuatro elementos o factores se articulan en una matriz de doble entrada.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>		
<b>DEBILIDADES</b>		

Este análisis permite comprobar que determinados elementos aunque son importantes, no tienen el mismo grado de incidencia que otros por lo que a los efectos de este análisis de los lineamientos estratégicos pueden ser congelados, se pueden “arrastrar” después y concentrar la atención en los más trascendentes.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<p>Intentar aprovechar al máximo las posibilidades</p> <p>¿Cómo potenciando la F es posible aprovechar la O?</p> <p>¿Permite la F aprovechar la O?</p>	<p>Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas</p> <p>¿Cómo potenciando la F se hace posible atenuar el impacto de la A?</p> <p>¿Permite la F atenuar el impacto de la A?</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<p>Reducir o eliminar para aprovechar las oportunidades</p> <p>¿Cómo atenuando o eliminando la D es posible aprovechar la O?</p> <p>¿Impide la D aprovechar la O?</p>	<p>Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones</p> <p>¿Cómo atenuando o eliminando la D impido el impacto de la A?</p> <p>¿La D provoca que la A afecte o acentúa su impacto?</p>

Las estrategias deben ser comunicadas para un desempeño efectivo de aquellos que deben ponerlas en práctica.

**Paso 7: Planes de acción**

**Objetivo:** Confeccionar un plan de acción para el despliegue de las estrategias establecidas.

**Descripción:** Se entiende por un plan de acción aquel formado por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas establecidas con anterioridad. La finalidad de los planes es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión completa del objetivo que persigue, es decir lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener de esta acción. La elaboración de planes de acción es un proceso que no termina cuando se adopta un plan, sino que este tiene que ejecutarse.

Se sugiere el siguiente formato:

Objetivos	Indicador	Estrategia (s)	Acciones	Fecha	Responsable

Se recomienda que el grupo de trabajo evalúe los riesgos involucrados en la implementación del plan. Se sugiere el siguiente formato de trabajo:

Análisis de los riesgos					
¿Qué riesgos pueden ser identificados	Evaluación del riesgo			Medidas a Aplicar	Responsable
	(1) Impacto (1 – 5)	(2) Probabilidad de ocurrencia (0 – 1)	(1*2) Resultado		

Los riesgos identificados que obtengan los resultados más elevados serán a los que deberán prestar mayor atención los directivos de la empresa.

## Paso 8: Impacto de la planeación

**Objetivo:** Analizar el impacto en las cargas patrimoniales derivados de la aplicación del plan propuesto.

**Descripción:** Se analizará el Balance General de la empresa 1 año después de aplicado el plan propuesto y se calcularán las variaciones de las cargas patrimoniales en este período. Se realizarán los análisis pertinentes en función de evaluar el impacto en dichas cargas como resultado de la aplicación del plan implementado.

Con este paso termina la exposición del procedimiento diseñado. Para un análisis gráfico de la misma ver la figura:



Figura 2.2 Estructura del procedimiento.

La esencia y funcionamiento de este procedimiento se caracteriza por su integralidad y profundidad, pues no se basa en criterios reduccionistas en el análisis de las variables que investiga sino en un criterio mucho más amplio y abarcador, que contiene conceptos tales como la coherencia, la organicidad, la visión de sistema y la adaptabilidad a las condiciones reales de la organización, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la misma no atada a un determinado esquema o modelo de desarrollo, que puede funcionar hoy para un determinado entorno, sin embargo puede ser disfuncional cuando cambien las condiciones de este último.

El procedimiento propuesto puede utilizarse como un método de consultoría por consultores externos, en caso de que así sea, es menester que una vez terminada su labor profesional, los miembros de esta se hayan apropiado del método de aplicación del proceso como tal. En el caso de que el consultor sea interno dejará en manos de los actores directos el control del proceso y solo intervendrá nuevamente si lo designan para hacerlo o si su presencia es necesaria en momentos posteriores contribuyendo de esta manera al Aprendizaje Organizacional.

## **2.2 Aplicación del procedimiento para confeccionar la planeación estratégica de la dirección provincial del banco popular de ahorro de Holguín.**

### **Paso 1. Caracterización de la dirección provincial del Banco Popular de ahorro de Holguín.**

La creación del Banco Nacional de Cuba el 23 de diciembre de 1948 mediante la promulgación de la ley 13 constituye una nueva etapa para el sector bancario, otorgándose la misión de facilitar y encauzar el desarrollo económico, preservar la estabilidad financiera del país e incrementar el ahorro. Mediante el Decreto Ley 84 de 13 de octubre de 1984, se otorgó al Banco Nacional de Cuba la rectoría del Sistema Bancario Nacional, el cual estaría integrado por: Banco Nacional de Cuba, Banco Popular de Ahorro y Otros bancos estatales que puedan crearse,

Las transformaciones económicas y las dinámicas de las transacciones financieras, que globalmente se realizan en el mundo, han cambiado la rígida imagen que se tenía en muchos sectores sobre los bancos. Se pensaba, sin razón para ello, que eran almacenes de dinero, cuando en realidad se trata de tener el número indispensable de efectivo ocioso para enfrentar demandas inmediatas o a corto plazo, que casi siempre se conocen con antelación, y el resto se invierte con garantía suficiente para su recuperación más un interés, que sirve para sufragar los gastos, incluidos los abonos de interés a los ahorristas, y por supuesto, una ganancia para la reproducción del negocio.



El 18 de Mayo de 1983 se funda el Banco Popular de Ahorro, institución financiera especializada del Estado, ya que es el primero creado por la revolución, con el objetivo de incrementar el ahorro monetario entre la población y otorgar créditos y otros servicios, actividades que antes desarrollaba el banco Nacional de Cuba.

En 1997 se otorga al Banco Popular de Ahorro, la licencia comercial para operar como Banca Universal incorporando la Banca de Empresas en un marco de fuerte competencia.

Las Direcciones Provinciales del Banco Popular de Ahorro integran la organización y constituyen unidades de dirección y control en cada una de las provincias en que se encuentran ubicadas .La Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Holguín, ubicada en calle Aguilera # 172 entre Mártires y Maceo , rectorea la actividad bancaria actualmente en las 26 Sucursales,20 Cajas de ahorro y 31 Cajeros Automáticos que se encuentran en el territorio ,cuenta bajo su tutela además de un almacén central .

Esta entidad tiene entre sus principales funciones de su objeto social: Captar los recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como concederle a ésta créditos personales a corto, mediano y largo plazo y prestarle otros servicios bancarios. Desarrollar todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda libremente convertible como en moneda nacional, que se realicen entre el BPA y los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, actuar como corresponsal de Bancos Extranjeros y Nacionales y ostentar la representación de los mismos cuando así lo convengan. Realizar otras operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Central de Cuba.

Posee una plantilla de 126 trabajadores, un nivel educacional por especialidades de 67 universitarios ,10 Pre universitario ,36 técnico medio, 9 de secundaria, 2 de primaria y 2 obrero calificados, siendo las categorías ocupacionales las siguientes: 18 cuadros, 7 de servicios y 83 técnicos, 1 administrador, 17 obreros contando con

las siguientes carreras universitarias, 28 economistas, 1 informático, 19 ingenieros y 19 universitarios. De los cuales 60 son mujeres y 66 Hombres de ellos 26 del PCC y 6 de la UJC. Se cuenta con un promedio de edad dentro los 45 años. De manera general se puede decir que la fuerza laboral posee un nivel de escolaridad elevado, existiendo un equilibrio entre los sexos, siendo un personal joven en su mayoría pero con una gran estabilidad laboral y experiencia. Todo lo anterior hace que los recursos humanos del BPA sea una fortaleza de esta.

Los principales servicios que presta la dirección provincial de BPA en Holguín se concentran de manera homogénea en todas las sucursales del territorio los mismos están dirigidos tanto a los clientes naturales, como jurídicos y las otras formas de gestión no estatal (OFGNE) que acceden a las diferentes instalaciones de la institución, en el (Anexo II) se puede observar la cartera de negocios.

Esta estructura está diseñada en función de garantizar la efectividad de las operaciones bancarias de la entidad y permitir el aprovechamiento de las potencialidades que brinda la cartera de servicios del BPA de Holguín, teniendo en cuenta la diversidad de estos. Para desarrollar estas actividades cuenta con una estructura organizativa lineal y considerablemente amplia, pero necesaria teniendo en cuenta la complejidad de los servicios que la distinguen. Ver (Anexo III Organigrama)

Los principales clientes están formado por clientes naturales entre los que se destacan los que pertenecen a el ahorro en las distintas modalidades, a la nueva política bancaria y a las OFGNE integrado por los TCP, pequeños agricultores y las cooperativas no agropecuarias, y los jurídicos siendo los principales algunas empresas del grupo empresarial del Níquel, varias formas productivas de AZCUBA, del Ministerio de la Agricultura, una representación de las Empresas de Gelma ,la Empresa Porcina Holguín ,la Empresa Agroforestal de Moa, la Empresa Pesquera de Holguín , la Empresa Constructora Integral No 3 y la ECOT. Ramón de Antillas. Ver (Anexo IV).

Los principales proveedores son: Oficina central, Almacenes Universales, Vitral, Sasa Holguín, Tradex, Copextel, Astinor, Cimex.SA, Geo cuba, Maquimport,

Divep, Metal Cuba, Cubalse, Empresa Comercial Abraxas, Materias Primas, Comercializadora Escambray, Gases Industriales, Construimport.

El principal competidor es el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).

Para comprobar la salud financiera de la dirección provincial de BPA en Holguín se realizó un análisis profundo a través de una revisión documental de los resultados económicos hasta el cierre del mes de marzo 2019, comparándose los valores reales con los planificados para el período. Ver tabla 2.1

Tabla 2.1 Análisis de los resultados económicos						
INDICADORES	Acumulado hasta cierre de marzo 2019					
	Plan MN	Real MN	%	Plan CUC	Real CUC	%
<b>Total Ingresos</b>	25642.5	29523.3	115.13	402.9	431.6	107.12
<b>Total de Gastos</b>	20593.4	20976.3	1.86	237.0	188.8	79.66
<b>Utilidad</b>	5049.1	8546.9	169.27	165.9	242.8	146.35

Después de analizar los principales indicadores se arribó a la conclusión de que en al cierre del primer trimestre de 2019 la situación económica del BPA fue favorable, pues se muestra un sobrecumplimiento de las utilidades en moneda nacional en un 69.27% dado por un sobrecumplimiento de los ingresos en 15.13% aún cuando hubo un ligero sobregiro de los gastos planificados en 1.86% que no es representativo a tal análisis ya que su principal causa está asociada al pago de intereses en cuentas de ahorro razón que responde al cumplimiento de su objeto social con respecto a lo planificado, y en cuanto a la moneda CUC se mostró un sobrecumplimiento en los ingresos en un 7.12% y un ahorro considerable por concepto de los gastos de un 79.66% por lo que genero utilidades de un 46.35% en esta moneda. De manera general se puede afirmar que el BPA de Holguín está siendo rentable en lo que va de año.

Aunque se debe profundizar que según el Balance General del mes de marzo al cierre del primer trimestre del año 2019 las cargas patrimoniales se comportan como se muestra en la siguiente tabla:

<b>Activos</b>	<b>2 226 234 757.82</b>	<b>Fijo</b>		<b>6 709694.98</b>	<b>Orígenes</b>	<b>2 226 234 757.82</b>	<b>Capital Propio</b>	<b>-4 880 050.89</b>	<b>Capital Social</b>	<b>Inversión Estatal</b>	<b>2 451 284.47</b>	<b>Pérdida o Benef.</b>	<b>-118 011.87</b>
		<b>Cliente</b>	<b>554 130 764.70</b>										
		<b>Efectos cobrar</b>	<b>51976.00</b>	<b>Exigible</b>			<b>2 231 114 808.71</b>	<b>Largo Plazo</b>	<b>8 027 044.27</b>				
		<b>Otros</b>	<b>1 592 146 113.09</b>							<b>Corto Plazo</b>	<b>2 223 087 764.44</b>		
<b>Circulante</b>	<b>2 219 525 062.84</b>	<b>Efectivo</b>	<b>73 196 209.05</b>										

Tabla 2.2 Análisis de las cargas patrimoniales

El total de activos en el período fue de **2 226 234 757.82** moneda total, valor que está en constante y ágil funcionamiento para que el BPA logre sus fines, estos activos están divididos por un lado en activos fijos, con un valor de **6 709694.98** moneda total, que no son más que las inversiones de larga vida técnica o de prolongada permanencia en la organización, y por otro lado en activos circulantes con un valor **2 219 525 062.84** de moneda total y que son las inversiones de corta duración, las que deben transformarse en dinero lo más rápido posible, por su parte estos están divididos en **73 196 209.05** moneda total en efectivo, que es el dinero que posee el BPA disponible de inmediato para su gestión; **554 130 764.70** moneda total de cuentas por cobrar que incluye su cartera de financiamientos otorgados, **51976.00** moneda total de efectos por cobrar y **1 592 146 113.09** de otros que incluye los intereses, comisiones por pagar activos diferidos y pagos anticipados es decir que presentará un beneficio a corto plazo. Por otra parte el capital exigible o pasivo tuvo un valor de **2 231 114 808.71** moneda total, que representa las deudas con proveedores e instituciones financieras, se divide en **8 027 044.27** moneda total a largo plazo y **2 223 087 764.44** a corto plazo. Por

último el capital propio con un valor negativo de **-4 880 050.89** moneda total formado por el capital social con **2 451 284.47** moneda total que es la inversión estatal y la pérdida que es de **-118 011.87** moneda total causa provocada principalmente a que su objeto social responde a la captación de valores monetarios mediante la modalidad de ahorro y aunque el BPA se desarrolla con respecto a su cartera de financiamiento es muy ligero ese crecimiento para hacer frente a los altos gastos por intereses que se generan por esta razón, es así que la oficina central de BPA al cierre de cada periodo asigna un ingreso colocado definido como ingreso gerencial que amortigua en conjunto con los préstamos otorgados y los servicios bancarios prestados el equilibrio positivo en el balance general revirtiendo totalmente este efecto en las cargas patrimoniales para generar un resultado totalmente favorable.

Para la realización de este análisis y a solicitud del BPA, la investigadora se reunió con el consejo de dirección de la misma, en el cual a consideración de estos fue conformado un equipo de trabajo de 10 trabajadores con mayor experiencia, incluyendo al director, esto permitió la realización de un diagnóstico profundo, lo que derivado de un intercambio de ideas y opiniones, se llegó a un consenso en cada uno de los pasos que se visualizarán a continuación.

## **Paso 2. Orientación al futuro**

Concebir el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

La visión definida por el BPA Holguín es:

“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 ética.”

Después de un análisis de trabajo en equipo en conjunto con el consejo de dirección, se llegó a la conclusión de que la visión actual está elaborada en forma de misión, pues menciona los valores compartidos y es muy extensa, además de que no aspira a un avance significativo de la organización porque propone estándares normales de gestión y además no constituye un reto motivador para los trabajadores, por lo que se reformula la siguiente propuesta que debe cumplirse para el año 2022:

“Brindar un servicio bancario de calidad al cliente que favorezca el liderazgo en el territorio”

### **Paso 3. Declaración de la misión**

La misión actual del BPA Holguín es:

“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.”

Para el estudio de la misión al igual que en el análisis anterior, se realizó un trabajo en equipo, en conjunto con el consejo de dirección del BPA, el cual permitió arribar a la conclusión de que la misión definida es un poco extensa y estaba desactualizada en cuanto a los valores compartidos; para la elaboración de una propuesta se tuvo en cuenta la encuesta realizada a los trabajadores (ver anexo V) en cual se determinaron y se conceptualizaron un total de siete valores necesarios a compartir en la organización, de ellos, se decidieron incluir en la misión: profesionalidad, responsabilidad y sentido de pertenencia por constituir valores fundamentales en el desarrollo del banco popular de ahorro; por lo que se formula la siguiente propuesta:

“Ofrecer un servicio bancario personalizado, destinado a captar y colocar recursos financieros garantizando con eficiencia la satisfacción del cliente, utilizando

tecnología de avanzada con un capital humano profesional, responsable y con sentido de pertenencia consolidando al Banco Popular de Ahorro como el líder en el segmento de personas naturales en Holguín.”

#### **Paso 4. Presentación de los procesos**

A través de la revisión documental se concluyó que no se tienen identificados los procesos, por lo que la autora de la investigación realizó un intercambio con el equipo de trabajo donde les expuso las bases teóricas referidas a la definición y clasificación de los mismos. Este análisis permitió a los integrantes del equipo mediante una tormenta de ideas listar y clasificar los procesos que se ejecutan actualmente el BPA Holguín en estratégicos, claves y de apoyo, así como su secuencia e interacción.

Estos se relacionan en la tabla a continuación:

<b>Tabla 2.3 Análisis de los procesos</b>		
<b>Procesos Estratégicos</b>	<b>Procesos Claves</b>	<b>Procesos de Apoyo</b>
Gestión Estratégica	Prestación de Servicios bancarios	Gestión de RRHH
Gestión económico-financiera	Asesoramiento	Gestión Tecnológica
Gestión de la Calidad	Promoción del Servicio	Aseguramientos

Con esta información, la autora hace una propuesta de mapa de procesos. Ver (anexo VI).

#### **Paso 5. Análisis de las interacciones**

Mediante un trabajo en grupo y a través de una tormenta de ideas se determinaron las áreas de resultado claves (ARC), que apoyarán la marcha de los procesos definidos.

##### Áreas de Resultados Claves Dirección Provincial BPA Holguín

ARC I: Eficiencia y Rentabilidad

ARC II: Desempeño de los trabajadores y desarrollo gerencial

ARC III: Posicionamiento en el mercado

ARC IV: Calidad de los servicios y profesionalidad

ARC V: Defensa de la Revolución

Luego de haber determinado las ARC se realiza una interacción con los procesos definidos, con una perspectiva de su contribución al desempeño de los procesos, este análisis y los resultados obtenidos se muestran en el (anexo VII) Tabla 2.4 Por lo que sobre la base del estudio de estas interacciones se formulan los objetivos de trabajo por ARC y la vinculación con los lineamientos de la política económica del país, aprobados por el VI Congreso del PCC. Como se observa en el (anexo VIII) Tabla 2.5 se debe destacar que para cada objetivo se encuentran definidos sus respectivos criterios de medidas.

### **Paso 6. Trazado de estrategias**

Una vez determinados los objetivos de BPA Holguín, el equipo de trabajo procede a realizar a través de una tormenta de ideas un estudio de los factores internos y externos que influyen en el desempeño de los procesos. Para un mejor trabajo en equipo, estos se dividieron en dos grupo fundamentales, un grupo se dedicó a trabajar las fortalezas y debilidades (el interior de la organización) y otro las amenazas y oportunidades (el entorno de la organización). Una vez determinados los factores que más influían mediante una tormenta de cerebros se procedió a la reducción del listado, y derivado de esto se validan las propuestas siguientes:

#### Fortalezas

F<sub>1</sub>-Recursos humanos preparados, profesionales, con gran sentido de pertenencia y experiencia en el sector.

F<sub>2</sub>-Fuerte imagen e identidad corporativa acompañada de una estrategia de comunicación.

F<sub>3</sub>- Contar con sistemas informáticos contable, de nóminas, de análisis de riesgos crediticios y de organización de colas automatizado, acompañado de una estrategia de informatización diseñada en función de la calidad de los servicios.

F<sub>4</sub>-Tener un buen desempeño económico-financiero a través de la contabilidad certificada y un control interno efectivo.

F<sub>5</sub>-Existencia de una banca electrónica que crece en su cartera de servicios.



### Oportunidades

O<sub>1</sub>- Crecimiento del mercado debido a los requerimientos del desarrollo económico de la sociedad y de la tecnología.

O<sub>2</sub> - Prioridad dada por el estado cubano a la informatización de la sociedad y como parte de los lineamientos de la política económica.

O<sub>3</sub>- Beneficio de utilización del cable de fibra óptica para la mejora de los sistemas de transmisión de datos y la conectividad de la red interbancaria.

O<sub>4</sub> -Organización de la legislación tributaria para las nuevas formas de gestión no estatal que incrementan servicios bancarios.

O<sub>5</sub>- Incremento de las inversiones en el sector turístico favoreciendo la circulación monetaria y la captación de monedas extranjeras.

### Debilidades

D<sub>1</sub>-No se cuenta con la planeación estratégica a nivel de BPA Holguín.

D<sub>2</sub>-Baja disponibilidad en los medios de transportación y combustible.

D<sub>3</sub>-Insuficiente autonomía y centralización en la mayoría de la toma de decisiones.

D<sub>3</sub>-Presupuesto limitado para encausar acciones comerciales.

D<sub>4</sub>-Escasa cuota de mercado en los clientes jurídicos con relación a la competencia en la región.

D<sub>5</sub>-Equipamiento tecnológico desactualizado en oficinas bancarias y no están interconectadas las cajas de ahorro en red con la sucursal que las dirige, para enfrentar la demanda.

### Amenazas

A<sub>1</sub>-Agudización de la crisis económica internacional

A<sub>2</sub>-Recrudescimiento del bloqueo comercial de Estados Unidos contra Cuba y activación del capítulo III de la ley Helms Burton.

A<sub>3</sub>-Fortalecimiento de la competencia local, regional y nacional

A<sub>4</sub>- Creciente desabastecimiento de materiales y medios entre los proveedores para la compra de los mismos.

A<sub>5</sub>-Incertidumbre en clientes potenciales debido a las condiciones económicas existentes en el país provoca tendencia negativa al ahorro bancario.

Luego de haber de llegar a un consenso de los factores internos y externos que están presente en el desempeño de los procesos, el equipo de trabajo realiza una matriz (DAFO), ver tabla 2.6, en la cual se combinan las propuestas anteriores, a través de una tormenta de ideas, marcando con una (x) las combinaciones que más impacto tienen en el desarrollo de las actividades.

Tabla 2.6 Matriz DAFO										
	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>5</sub>	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>
F <sub>1</sub>	x	x	x	x	X	x	x	x	x	X
F <sub>2</sub>	x	X						x		X
F <sub>3</sub>	x	x	x	x	X	x		X		
F <sub>4</sub>	x	x	x	x	X	x	X			
F <sub>5</sub>	x	X				x		X		
D <sub>1</sub>	x	x	x	x	X			X	x	
D <sub>2</sub>	x		X				X	X		
D <sub>3</sub>	x	x	x	x	X	X		X		
D <sub>4</sub>								X		
D <sub>5</sub>	x	x	x	x		x		x		

Derivado del estudio de las combinaciones, el equipo se dispone a interpretar los cuadrantes con mayor incidencia, sin obviar los de menos incidencias. De este análisis se concluye que las estrategias aparecen repetidas, por lo que se realiza una depuración y resultado de este razonamiento se elaboran las estrategias que mayor incidencia tengan para el desempeño efectivo de la organización. Estas son:

- Fortalecer la fuerte imagen e identidad corporativa y fomentar el trabajo con el Capital Humano
- Mantener un buen desempeño económico a través de la contabilidad certificada y un Control Interno efectivo

- Potenciar el crecimiento de la banca electrónica a través de las posibilidades que brinda el entorno con la nueva legislación y la estrategia del país para la informatización de la sociedad.

### **Paso 7: Plan de acción**

Determinadas las estrategias, el equipo de trabajo mediante un intercambio de ideas y en consenso con el consejo de dirección procede a la realización de un plan de acción que en función de las estrategias derivadas, dará cumplimiento a los objetivos formulados tomando como base la visión y misión antes propuestas.

Ver (anexo IX) Tabla 2.7

Luego de realizado el mismo, según el procedimiento propuesto el grupo de trabajo procede a analizar los principales riesgos involucrados en la implementación del plan según el formato evidenciado en dicho procedimiento el mismo define los posibles riesgos por áreas, el impacto de ocurrencia según la importancia del mismo, la probabilidad de que ocurra, las posibles medidas a aplicar y el resultado derivado para que el grupo otorgue prioridad a los de mayor incidencia que puedan obstaculizar el cumplimiento efectivo del plan. Ver (anexo X) Tabla 2.8

### **Paso 8: Impacto de la planeación**

Este paso del procedimiento propuesto no se llegó a realizar porque requiere que la planeación esté totalmente implementada para poder comparar al cabo un año la variación de las cargas patrimoniales del BPA Holguín.

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las siguientes conclusiones generales:

1. El procedimiento propuesto responde a las necesidades e insuficiencias que manifiestan los especialistas del sector empresarial del territorio Holguín, que reconocen la importancia del tema de la planeación, como herramienta para la gestión que responde al cumplimiento de los lineamientos del 6to congreso del PCC.
2. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial de esta investigación confirma como un amplio grupo de autores coinciden en la importancia de la planificación estratégica para las organizaciones y analizan similares análisis dentro de la misma como los que recoge dicho procedimiento.
3. El procedimiento propuesto le permite a los directivos del sector empresarial a través de un ocho pasos integrados por un conjunto de técnicas y herramientas fundamentadas: caracterizar la organización de manera general y analizar las cargas patrimoniales de la misma con el objetivo de evaluar el impacto de la planeación al año de su aplicación; determinar la visión y la misión con relación a su objeto social; identificar y definir los procesos dentro de la organización y analizar las interacciones con las áreas de resultados claves; establecer las estrategias que tributarán a los objetivos determinados que dan lugar a las acciones para sus resultados futuros e identificar los riesgos asociados a su incumplimiento. Considerando estos, los aportes fundamentales de esta investigación.
4. Como resultado del proyecto investigativo se pudo analizar la visión y misión del BPA, se analizaron las cargas patrimoniales de la organización para que una vez transcurrido el primer año de la planeación se evalúe el efectivo cumplimiento del plan, se listaron los procesos y se presentaron las áreas de resultados claves para precisar su interacción y en consecuencia redactar los objetivos para cada una de las mismas. A través de la aplicación de la matriz DAFO se determinaron las principales estrategias

que permitieron desplegar un plan de acción, además de analizar los riesgos asociados al mismo basados en la Resolución 60 de Control Interno y de esta manera prever posibles escenarios.

5. Se determinó a partir de los resultados derivados del análisis de los riesgos que el BPA debe conceder mayor prioridad a los riesgos relacionados con las violaciones de control interno, los trámites de financiamiento con TCP, las vulnerabilidades de la seguridad informática, así como el monitoreo continuo al presupuesto y los antivirus, pues son los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia y por tanto que más pueden afectar la efectiva implementación del plan.
6. De manera general la presente investigación ofrece una herramienta eficaz y ventajosa que contiene objetivos, estrategias y acciones para que la dirección provincial de BPA optimice su gestión ante las nuevas exigencias del modelo económico cubano en el período 2019-2022.

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales expuestas anteriormente, se recomienda:

1. Incluir la planeación estratégica de la dirección provincial de BPA como manual de referencia para los trabajadores, dando cumplimiento a lo establecido en la instrucción No. 1 y por el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión”.
2. Realizar la aplicación total del procedimiento propuesto en el BPA, dada su efectividad para encausar el proceso administrativo.
3. Mantener y perfeccionar la implementación de la planeación estratégica a través de la valoración de los cumplimientos de los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves.
4. Analizar sistemáticamente en las reuniones del grupo y consejos de dirección el impacto de las estrategias y la importancia de su cumplimiento para desempeño de la organización.
5. Realizar un Plan de Marketing que le permita al BPA encausar las acciones comerciales de una manera más efectiva.
6. Divulgar los resultados de la investigación a través de la participación en eventos y en publicaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aceves, V. (2005). *Dirección estratégica*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Addison, N., & Burgess, G. (2007). Compliance with the Manual Handling Regulations amongst a Random Selection of Small Businesses in England. *Enterprise Social 8 (1)*, 194-196. DOI: 10.1093/es/khm012
- Acle, T. (1993). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. México D. F: Editorial Grijalbo S. A.
- Álvarez, M. (2006). *Manual de la planeación estratégica*. México: Editorial Panorama.
- Andrew, K. (1977). *El concepto de Estrategia de la Empresa*. España: Editorial de la Universidad de Pamplona.
- Ansoff, H. (1993). *Planeamiento Estratégico, nueva tendencia de la Administración*. México: Editora Trillas.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas (2 da ed.)*. México, D F: Ed. Mc Graw Hill.
- Arano-Chávez, R., Espinosa- Mejía, F., & Arroyo- Grant, G. (2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. *Ciencia Administrativa*, 1(1), 75-84.
- Ávila-Sánchez, B. (2001). *Planeación estratégica de una empresa de servicios especializada en instalación, soporte y consultoría a sistemas, aplicaciones y servidores de misión crítica. Unpublished Tesis para obtener en grado de Maestría en contabilidad con especialidad en finanzas*.
- Avlonitis, J., & Panagopoulos, N. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management 34(4)*, 355–368.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management 44(1)*, 64–80.
- Blanco, H. (2000). *Notas sobre la dirección estratégica*. Paper presented at the CEEC,

Universidad de La Habana, La Habana.

Blanchard, T., Tolbertb, C., & Menckenb, C. (2012). The health and wealth of US counties: how the small business environment impacts alternative measures of development. *Cambridge J Regions Economic Social* 5 (1)(139), 149-162. DOI: 10.1093/cjres/rsr034

Blanco-Rosales, H. (2011). *Estrategias empresariales en Cuba: Un acercamiento preliminar*. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11, La Habana.

Blanco, R.H. (1998). *Antes, durante y después de la estrategia. Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana*, 157-162.

Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Research Notes and Commentaries: Consequences of Measurement Problems in Strategic Management Research: The Case of Amihud and Lev. *Strategic Management Journal*, 26, 368.

Brandenburger, A.M. (2004). The principles of strategy: a perfect model of ghost enterprise. *Economicsnewspaperon line*

Cabra, A., & Hurtado, S. (2004). *Manual de Planeación estratégica*. Universidad de la Sabana.

Campdesuñer, R. (2013). *Conferencias para la escuela doctoral. Metodología de la investigación científica*. Conferencia. Universidad de Holguín. Holguín.

Chiavenato, A. (2002). *Administración, los nuevos tiempos*. Colombia: Ediciones Mc Graw Hill.

Cuervo, G. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventas*. Madrid: Editorial Civitas.

Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. Aravaca, España: Editorial Mc Graw Hill.

Deulofeu, M. (2000). *Un enfoque integrador del proceso estratégico para el sector*



- turístico cubano*. Unpublished ponencia presentada en los eventos de base y municipal de la ANEC.
- Drucker, P. (1992). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: el Ateneo.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamento de administración*. México: Editorial Thomson Editores.
- Escriba-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2006). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal* 26 (4), 463–489.
- García Vidal, G., & Salgado, M. (2013). *Proceso para el diseño de la planeación estratégica en las aldeas universitarias de los estados de Monagas y Delta Amacuro, en Venezuela*. (Tesis en opción al título de máster en dirección), Aldea universitaria de Monagas.
- García Vidal, G., & Guevara del Valle. (2013). *Procedimiento para la planeación estratégica en la UEB Habanatur. SA*. (Tesis en opción al título de máster en dirección), Universidad de Holguín.
- Gárciga-Marrero, R. (1999). *Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos*. La Habana: Editorial "Félix Varela".
- Gimber, X. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa*. Madrid: Editorial Deusto S.A.
- González - Pérez, A., & Cabrera - Rodríguez, P. (2012). *La dirección estratégica y sus etapas constituyentes* [ElectronicVersion]. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 162 (3), 361 - 370, from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2), 166–173.
- Guerras, L., & Navas, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (4ta ed.). Madrid: Thomson Civitas.

- Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2006). Using Bayesian Methods in Strategy Research: An Extension of Hansen et al. *Strategic Management Journal*, 27, 783-798.
- Harper, S.C. (2000). *Planificación: base de la gestión anticipatoria*. Harvard Deusto Business Review, 28 (7), 23-25.
- Hoetker, G. (2006). The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues. *Strategic Management Journal*, 26 (2), 331–343.
- Horacio-Olivera, E. (2003). Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 33 (1), 16 interrelationships of owner and environmental factors. *International Small Business Journal* 30 (4), p. 406-431. doi: 10.1177/0266242610365512
- Kotler, P. (1998). *Escogiendo estrategias para el cambio*. Folletos Gerenciales, 4, pp 10 – 28.
- Kim, N., & Pae, J. (2007). Utilization of new technologies: Organizational adaptation to business environments. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (6), 259–269.
- Kozan, M., Öksoy, D., & Öksoy, O. (2006). Growth plans of small businesses in Turkey: Individual and environmental influences. *Journal of Small Business Management* 44 (1), 114–129.
- Loane, S. (2006). *International entrepreneurship in small and medium size enterprises: Orientation, environment and strategy*. *International Small Business Journal* 6 (24), 328–333.
- López-Salazar, A., Contreras-Soto, R., & Espinosa-Mosqueda, R. (2012). The impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness. *Global journal of business research*, 6(2), 132-143.
- Loredo, V., & Palacios, A. (2003). *Implementación de las Estrategias*. Unpublished Folletos Gerenciales.
- Menguzzato, M., & Renau, J.J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: un*

*enfoque innovador del management: S.P.I.*

Mintzberg, H. (1987). *The Five Ps for Strategy*. Harvard Business Review, 3(1), p. 66-77

Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2009). Marketing of High-Technology Products and Innovations.

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*: Ediciones Madrid.

Oficial, G. (2012). *Ley Nr. 113 Del sistema tributario disposiciones generales*. La Habana: Retrieved from <http://www.gacetaoficial.cu>.

Oropeza - Rondón, V., & Leyva - Cardeñosa, E. (2012). *Procedimiento para realizar estudios de factibilidad. Aplicación en la villa "Mirador de Mayabe"*. Artículo científico. Universidad de Holguín. Holguín.

PCC, S.c.d. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución*. Retrieved from [www.gacetaoficial.cu](http://www.gacetaoficial.cu).

Pérez-Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín, Holguín.

Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Vol. I). La Habana: ENPES-MES.

Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva* (3ra ed.). México D. F: C.E.C.S.A Producciones.

Richbell, S., Watts, H., & Wardle, P. (2006). Owner-managers and business planning in the small firm. *International Small Business Journal* 24 (5), 496–514.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ma. ed.). México: Pearson educación.

- Rodríguez Castillo, E. (2010). Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel *Revista Ingeniería industrial*, 31(3), 32-38.
- Rodríguez -González, F., & Alemañy-Ramos, S. (1998). Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Unpublished Compendio de artículos, CCED, MES.
- Rodríguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*: Editorial Thomson.
- Ronda-Pupo, G. (2002). *Modelo de Dirección Estratégica para órganos de seguridad y protección en el contexto cubano*. (Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto superior politécnico "José Antonio Hechavarría", La Habana.
- Ronda Pupo, G., & Marcané Laserra, J. (2004). La efectividad de la dirección estratégica. Pensamiento estratégico *Dirección estratégica integrada: Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*.
- Ronda-Pupo, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
- Ronda, G., & Guerras-Martín, L. (2010). *Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal* 1980–2009: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85 (1), 821–848.
- Ronda-Pupo, G. (2009). *Introducción de la planeación estratégica en Cuba: estudio de las tesis de maestría 1994-2007. Tendencias y perspectivas*. *Revista Cubana de Educación Superior*, XVII (3), 14-36.
- Ronda, G., & Guerars-Martín, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 (1), 162 – 188. DOI: 10.1002/smj.948
- Rosalind, J., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29 (1), 27-32. DOI: DOI: 10.1177/0266242610369743

- Sánchez-Paz, N. (2006). *Fundamentos y métodos generales de planificación*. Apuntes para un libro de texto [ElectronicVersion], from <http://biblio/.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe>
- Schendel, D. (2002). The strategy purpose in the organizations leaders. *Cuadernos de administración* 34 (1), 207.
- Schindehutte, M., Morris, M., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior, the role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 4–26.
- Simmons, G., Armstrong, G., & Durkin, M. (2008). A conceptualization of the determinants of small business website adoption. *International Small Business Journal* 26 (3), 351–389.
- Steiner, G. (1999). Strategic Planning: What Every Manager Must Know The Free Press. *Strategymangmentsresources*, 38 (1), 323 - 325.
- Steiner, G.A. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.
- Stoner, J. (2005). *Administración* (7ma. ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier. *Strategy-Focused Organization*.
- Thompson, A. & Strickland, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A. (2004). *Administración estratégica* (13ra ed.). México DF: Editorial Prentice-Hall.
- Treacy, M. T. (2012). *Technology adoption by small businesses: An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors*. *International Small Business Journal*, 30 (4), p. 406-431.
- Velásquez, R. (2002). *Modelo de mejora continua para la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto superior pedagógico "José Antonio Echavarría", La Habana.

- Vilariño-Corella, C.M. (2011). *Dirección estratégica. Aspectos fundamentales La estrategia empresarial desde la perspectiva del sistema de dirección y de gestión empresarial cubano.*
- Vilariño-Corella, C. (2007). *Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la gestión estratégica.* Revista electrónica ciencias Holguín.
- Vilariño-Corella, C. (2011). *Diseño, Implementación y Control de la estrategia empresarial desde la perspectiva del sistema de dirección y de Gestión empresarial.*
- Wieseke, J., Homburg, C., & Lee, N. (2008). Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2), 278–291.
- Zahay, D., & Peltier, J. (2008). *Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms.* *Industrial Marketing Management* 37(2), 191–205.
- Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualising the learning process in SMEs: Improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal* 24 (3), 299–323.

## BIBLIOGRAFIA

1. Aceves, V. (2005). *Dirección estratégica*. México: Editorial Mc Graw Hill.
2. Acle, T. (1993). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. México D. F: Editorial Grijalbo S. A.
3. Addison, N., & Burgess, G. (2007). Compliance with the Manual Handling Regulations amongst a Random Selection of Small Businesses in England. *Enterprise Social* 8 (1), 194-196. DOI: 10.1093/es/khm012
4. administración 34 (1), 207.
5. Álvarez, M. (2006). *Manual de la planeación estratégica*. México: Editorial Panorama.
6. Andrew, K. (1977). *El concepto de Estrategia de la Empresa*. España: Editorial de la Universidad de Pamplona.
7. Ansoff, H. (1993). *Planeamiento Estratégico, nueva tendencia de la Administración*. México: Editora Trillas.
8. Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (2 da ed.). México, D F: Ed. Mc Graw Hill.
9. Arano-Chávez, R., Espinosa- Mejía, F., & Arroyo- Grant, G. (2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. *Ciencia Administrativa*, 1(1), 75-84.
10. artículos, CCED, MES.
11. Ávila-Sánchez, B. (2001). *Planeación estratégica de una empresa de servicios especializada en instalación, soporte y consultoría a sistemas, aplicaciones y servidores de misión crítica. Unpublished Tesis para obtener en grado de Maestría en contabilidad con especialidad en finanzas.*
12. Avlonitis, J., & Panagopoulos, N. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management* 34(4), 355–368.
13. Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management* 44(1), 64–80.
14. Blanchard, T., Tolbertb, C., & Menckenb, C. (2012). The health and wealth

- of US counties: how the small business environment impacts alternative measures of development. *Cambridge J Regions Economic Social* 5 (1)(139), 149-162. DOI: 10.1093/cjres/rsr034
15. Blanco, H. (2000). *Notas sobre la dirección estratégica*. Paper presented at the CEEC,
  16. Blanco, R.H. (1998). *Antes, durante y después de la estrategia. Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana*, 157-162.
  17. Blanco-Rosales, H. (2011). *Estrategias empresariales en Cuba: Un acercamiento preliminar*. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11, La Habana.
  18. Boletín informativo, BPA. (2019)
  19. Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Research Notes and Commentaries: Consequences of Measurement Problems in Strategic Management Research: The Case of Amihud and Lev. *Strategic Management Journal*, 26, 368.
  20. Brandenburger, A.M. (2004). The principles of strategy: a perfect model of ghost enterprise. *Economics news paper on line*
  21. Business Review, 28 (7), 23-25.
  22. Cabra, A., & Hurtado, S. (2004). *Manual de Planeación estratégica*. Universidad de la Sabana.
  23. Campdesuñer, R. (2013). *Conferencias para la escuela doctoral. Metodología de la investigación científica*. Conferencia. Universidad de Holguín. Holguín.
  24. Chiavenato, A. (2002). *Administración, los nuevos tiempos*. Colombia: Ediciones Mc Graw Hill.
  25. Cuervo, G. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventas*. Madrid: Editorial Civitas.
  26. Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. Aravaca, España: Editorial Mc Graw Hill.
  27. Deulofeu, M. (2000). *Un enfoque integrador del proceso estratégico para el sector turístico cubano*. Unpublished ponencia presentada en los eventos de



- base y municipal de la ANEC.
28. Drucker, P. (1992). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: el Ateneo.
  29. Dubrin, A. (2000). *Fundamento de administración*. México: Editorial Thomson Editores.
  30. Escriba-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2006). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal* 26 (4), 463–489.
  31. *estratégica*. Revista electrónica ciencias Holguín.
  32. García Vidal, G., & Guevara del Valle. (2013). *Procedimiento para la planeación estratégica en la UEB Habanatur. SA*. (Tesis en opción al título de máster en dirección), Universidad de Holguín.
  33. García Vidal, G., & Salgado, M. (2013). *Proceso para el diseño de la planeación estratégica en las aldeas universitarias de los estados de Monagas y Delta Amacuro, en Venezuela*. (Tesis en opción al título de máster en dirección), Aldea universitaria de Monagas.
  34. Gárciga-Marrero, R. (1999). *Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos*. La Habana: Editorial "Félix Varela".
  35. Gimber, X. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa*. Madrid: Editorial Deusto S.A.
  36. González - Pérez, A., & Cabrera - Rodríguez, P. (2012). *La dirección estratégica y sus etapas constituyentes* [ElectronicVersion]. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 162 (3), 361 - 370, from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>
  37. Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2), 166–173.
  38. Guerras, L., & Navas, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (4ta ed.). Madrid: Thomson Civitas.
  39. Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2006). Using Bayesian Methods in Strategy Research: An Extension of Hansen et al. *Strategic Management Journal*,

- 27, 783-798.
40. Harper, S.C. (2000). *Planificación: base de la gestión anticipatoria*. Harvard Deusto
41. Hoetker, G. (2006). The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues. *Strategic Management Journal*, 26 (2), 331–343.
42. Horacio-Olivera, E. (2003). Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 33 (1), 16 interrelationships of owner and environmental factors. *International Small Business Journal* 30 (4), p. 406-431. doi: 10.1177/0266242610365512
43. Kim, N., & Pae, J. (2007). Utilization of new technologies: Organizational adaptation to business environments. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (6), 259–269.
44. Kotler, P. (1998). *Escogiendo estrategias para el cambio*. Folletos Gerenciales, 4, pp 10 – 28.
45. Kozan, M., Öksoy, D., & Öksoy, O. (2006). Growth plans of small businesses in Turkey: Individual and environmental influences. *Journal of Small Business Management* 44 (1), 114–129.
46. Loane, S. (2006). *International entrepreneurship in small and medium size enterprises: Orientation, environment and strategy*. *International Small Business Journal* 6 (24), 328–333.
47. López-Salazar, A., Contreras-Soto, R., & Espinosa-Mosqueda, R. (2012). The impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness. *Global journal of business research*, 6(2), 132-143.
48. Loredó, V., & Palacios, A. (2003). *Implementación de las Estrategias*. Unpublished Folletos Gerenciales.
49. Menguzzato, M., & Renau, J.J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. S.P.I.
50. Mintzberg, H. (1987). *The Five Ps for Strategy*. *Harvard Business Review*, 3(1), p. 66-77

51. Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2009). Marketing of High-Technology Products and Innovations.
52. Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*: Ediciones Madrid.
53. Oficial, G. (2012). *Ley Nr. 113 Del sistema tributario disposiciones generales*. La Habana: Retrieved from <http://www.gacetaoficial.cu>.
54. Oropeza - Rondón, V., & Leyva - Cardeñosa, E. (2012). *Procedimiento para realizar estudios de factibilidad. Aplicación en la villa ´Mirador de Mayabe´*. Artículo científico. Universidad de Holguín. Holguín.
55. PCC, S.c.d. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución*. Retrieved from [www.gacetaoficial.cu](http://www.gacetaoficial.cu).
56. Pérez-Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín, Holguín.
57. Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Vol. I). La Habana: ENPES-MES.
58. Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva* (3ra ed.). México D. F: C.E.C.S.A Producciones.
59. Richbell, S., Watts, H., & Wardle, P. (2006). Owner-managers and business planning in the small firm. *International Small Business Journal* 24 (5), 496–514.
60. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ma. ed.). México: Pearson educación.
61. Rodríguez Castillo, E. (2010). Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel *Revista Ingeniería industrial*, 31(3), 32-38.
62. Rodríguez -González, F., & Alemañy-Ramos, S. (1998). Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Unpublished Compendio de
63. Rodríguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y*

*mediana empresa*: Editorial Thomson.

64. Ronda Pupo, G., & Marcané Laserra, J. (2004). La efectividad de la dirección estratégica. *Pensamiento estratégico Dirección estratégica integrada: Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*.
65. Ronda, G., & Guerars-Martín, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 (1), 162 – 188. DOI: 10.1002/smj.948
66. Ronda, G., & Guerras-Martín, L. (2010). *Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal* 1980–2009: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85 (1), 821–848.
67. Ronda-Pupo, G. (2002). *Modelo de Dirección Estratégica para órganos de seguridad y protección en el contexto cubano*. (Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto superior politécnico "José Antonio Hechavarría", La Habana.
68. Ronda-Pupo, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
69. Ronda-Pupo, G. (2009). *Introducción de la planeación estratégica en Cuba: estudio de las tesis de maestría 1994-2007. Tendencias y perspectivas*. *Revista Cubana de Educación Superior*, XVII (3), 14-36.
70. Rosalind, J., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29 (1), 27-32. DOI: DOI: 10.1177/0266242610369743
71. Sánchez-Paz, N. (2006). *Fundamentos y métodos generales de planificación*. Apuntes para un libro de texto [ElectronicVersion], from <http://biblio/.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe>
72. Schendel, D. (2002). The strategy purpose in the organizations leaders. Cuadernos de
73. Schindehutte, M., Morris, M., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior, the role of entrepreneurship. *Journal of Small Business*

- Management*, 46 (1), 4–26.
74. Simmons, G., Armstrong, G., & Durkin, M. (2008). A conceptualization of the determinants of small business website adoption. *International Small Business Journal* 26 (3), 351–389.
75. Steiner, G. (1999). Strategic Planning: What Every Manager Must Know The Free Press. *Strategymaangmentsresources*, 38 (1), 323 - 325.
76. Steiner, G.A. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.
77. Stoner, J. (2005). *Administración* (7ma. ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier. *Strategy-Focused Organization*.
78. Thompson, A. & Strickland, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: Mc Graw Hill.
79. Thompson, A. (2004). *Administración estratégica* (13ra ed.). México DF: Editorial Prentice-Hall.
80. Treacy, M. T. (2012). *Technology adoption by small businesses: An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors*. *International Small Business Journal*, 30 (4), p. 406-431.
81. Universidad de La Habana, La Habana.
82. Velásquez, R. (2002). *Modelo de mejora continua para la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto superior pedagógico "José Antonio Echavarría", La Habana.
83. Vilariño-Corella, C. (2007). *Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la gestión*
84. Vilariño-Corella, C. (2011). *Diseño, Implementación y Control de la estrategia empresarial desde la perspectiva del sistema de dirección y de Gestión empresarial*.
85. Vilariño-Corella, C.M. (2011). *Dirección estratégica. Aspectos fundamentales La estrategia empresarial desde la perspectiva del sistema de dirección y de gestión empresarial cubano*.

86. Wieseke, J., Homburg, C., & Lee, N. (2008). Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2), 278–291.
87. Zahay, D., & Peltier, J. (2008). *Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms*. *Industrial Marketing Management* 37(2), 191–205.
88. Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualising the learning process in SMEs: Improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal* 24 (3), 299–323.

## ANEXOS

### Anexo I. Metodologías y procedimientos consultados para el diseño de la planeación estratégica.

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y(o) herramientas empleados
<b>Marina Menguzzato (1984)</b>	Misión Análisis del entorno Análisis interno Objetivos generales Estrategia actual Análisis del problema estratégico Búsqueda de estrategias posibles Estudio viabilidad Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia. Implementación	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter La cadena de valor Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Matriz de relaciones lógicas. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto. MADL(posición competitiva madurez)
<b>Roberto Pérez Llanes (1996)</b>	Misión Implicados externos(accionistas, gobierno, comunidad, sociedad) Implicado internos(consejo de administración, departamentos, trabajadores) Objetivos estratégicos Análisis estratégico (externo e interno) Factores claves de éxito Competencias distintivas Matriz DAFO, Estrategias genéricas Políticas, Planes de contingencia UEN Estrategias por esferas Marketing, logística, finanzas, recursos humanos, administración	Análisis DAFO

	<p>Soporte estratégico (segmentación)</p> <p>Estructura, Sistema de control, Liderazgo</p> <p>Planes de acción</p> <p>Evaluación y control</p>	
<b>Xavier Gimbert (1998)</b>	<p>Reflexión sobre los conceptos claves (misión, visión, objetivos, valores, estrategias y políticas)</p> <p>Análisis del entorno (actual y futuro)</p> <p>Análisis de la empresa (actual y futuro)</p> <p>Replanteamiento de los conceptos claves</p> <p>Estrategias genéricas</p> <p>Factores claves de éxito</p>	<p>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</p> <p>Mapa estratégico del sector</p> <p>La cadena de valor</p>
<b>Philip Kotler (1998)</b>	<p>Misión</p> <p>Análisis del entorno externo</p> <p>Análisis del entorno interno</p> <p>Formulación de los objetivos</p> <p>Formulación de la estrategia</p> <p>Formulación de programas de acción</p> <p>Ejecución</p> <p>Feedback y control</p>	<p>Análisis DAFO</p>
<b>Joaquín Rodríguez Valencia (1999)</b>	<p>Actual postura estratégica</p> <p>Análisis del entorno</p> <p>Análisis interno</p> <p>Valores, aspiraciones de los gerentes</p> <p>Presiones y responsabilidad social</p> <p>Rango limitado de alternativas y de estrategias</p> <p>Plan estratégico</p>	<p>Análisis DAFO</p> <p>Cadena de valor</p>



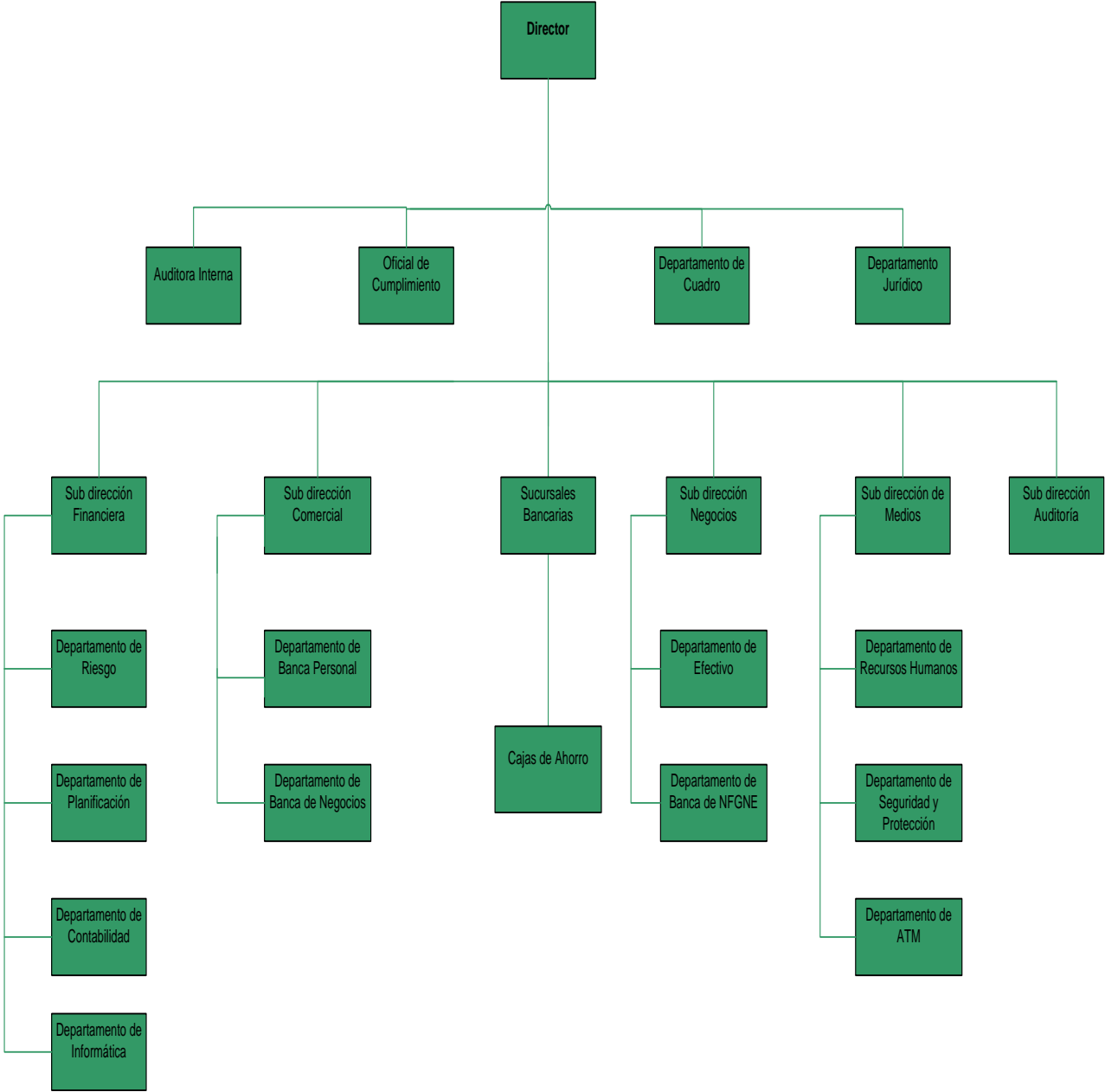
	<p>Plan mediano plazo</p> <p>Plan corto plazo</p> <p>Implementación/ Resultados</p>	
<p><b>Rogelio Gárciga Marrero (1999)</b></p>	<p>Análisis del entorno actual y futuro</p> <p>Análisis interno</p> <p>Visión ;Misión (cultura, profesión, principios)</p> <p>Objetivos generales estratégicos</p> <p>Análisis de las estrategias actuales</p> <p>Determinación de la brecha estratégica</p> <p>Formulación de las estrategias, evaluación y selección</p> <p>Implementación</p>	<p>Análisis DAFO</p>
<p><b>Guillermo Ronda Pupo (2001)</b></p>	<p>Análisis estratégico</p> <p>Aprendizaje para mejorar desempeño</p> <p>Valores compartidos</p> <p>Valores finales(misión, visión y objetivos)</p> <p>Formulación de la estrategia</p> <p>Implementación de la estrategia</p> <p>CONTROLESTRATÉGICOPROACTIVO</p>	<p>Matriz de evaluación de los efectos de los impactos</p> <p>Matriz de evaluación de valores compartidos</p> <p>Matriz para el aprendizaje</p> <p>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</p>
<p><b>Carlos Manuel Vilariño Corella (2011)</b></p>	<p>Análisis estratégico. (externo e interno)</p> <p>Matriz DAFO</p> <p>Estrategias genéricas</p> <p>Análisis histórico</p> <p>Misión, oficio</p> <p>Valores jerarquizados</p> <p>UEN, FCE, ARC</p> <p>Problema estratégico</p> <p>Solución estratégica</p> <p>Escenarios</p> <p>Políticas</p> <p>Objetivos</p> <p>Criterios de medidas</p> <p>GAP Estratégico</p> <p>Estrategias, Análisis Viabilidad</p> <p>Planes de acción</p>	<p>Análisis DAFO</p>

<p><b>Gelmar García Vidal e</b>  <b>Iliana Guevara del</b>  <b>Valle (2013)</b></p>	<p>Antecedentes</p> <p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Procesos</p> <p>Interacciones (Procesos y ARC)</p> <p>Objetivos</p> <p>Análisis estratégico. (externo e interno)</p> <p>Estrategias</p> <p>Plan de acción</p> <p>Riesgos</p> <p>Análisis de la variación de las cargas patrimoniales</p>	<p>Análisis DAFO</p>
---	---	----------------------

## Anexo II. Cartera de Negocios.

NUMERO	CARTERA DE NEGOCIOS
1	Cuentas de Ahorro Ordinario en CUP, CUC, USD, EUR
2	Cuentas de Ahorro para el Futuro.
3	Depósitos a Plazo Fijo con tasas beneficiosas que aumentan según los períodos definidos de 3 y 6 meses; y 1, 2, 3,5 y 6 años.
4	Tarjetas magnéticas asociadas a cuentas de jubilados
5	Tarjetas magnéticas asociadas a cuentas de ahorro en CUP y CUC
6	Imposición y pagos de Transferencias
7	Traslados de Cuentas de Ahorro entre
8	Emisión de Cheques de Gerencia para compra-venta de viviendas.
9	Transferencias del Título de Propiedad de la Vivienda (solo remitidos por la Dirección Municipal
10	Operaciones de CADECA: compraventa de Pesos Cubanos (CUP) y Pesos Cubanos Convertibles (CUC).
11	Canje de monedas extranjeras por CUC.
12	Cobro por Cuenta de Terceros (Seguridad Social; Impuestos y otras contribuciones de la ONAT; Caja de Resarcimientos; Hogar de Ancianos o Casa de Abuelos y Multas).
13	Créditos para la compra de Bienes de Consumo
14	Créditos para la compra de materiales de la Construcción y/o pagos de la mano de obra.
15	Créditos para la compra de Módulos de Cocción.
16	Créditos a Productores Agropecuarios
17	Apertura de cuentas corrientes para los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP),
18	Financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia para Inversiones y/o Capital de Trabajo
19	Banca a Electrónica (Banca Remota, Banca Móvil y Banca Telefónica).

**Anexo III. Organigrama**



## Anexo IV Análisis de los clientes

<b>Mercados</b>	<b>Tipo de Clientes</b>	<b>Cantidad de clientes</b>	<b>%</b>	
<b>Cientes Naturales</b>	Nueva Política Bancaria	<b>50620</b>	<b>10.6</b>	
	Subsidios	<b>4846</b>	<b>1</b>	
	Ahorro CUP	A la vista	169413	
		Formación Fondos	40070	
		Plazos Fijos	22326	
		Depósitos a Términos	357	
		Plazo Fijo c/adelanto intereses	6904	
	<b>Sub total</b>	<b>294 536</b>	<b>61.3</b>	
	Ahorro CUC	A la vista	5040	<b>1.2</b>
		Plazos Fijos	558	
		Depósitos a Términos	9	
	<b>Sub total</b>	<b>5607</b>		
	Ahorro USD	A la vista	1000	
		Plazos Fijos	67	
		Depósitos a Términos	1	
	Ahorro EURO	A la vista	21	<b>0.2</b>
	<b>Sub total</b>	<b>1089</b>		
Banca Electrónica	Tarjetas Magnéticas CUP	87601	<b>24.9</b>	
	Tarjetas Magnéticas CUC	32342		
<b>Sub total</b>	<b>119 943</b>			
Otras formas de Gestión no Estatal	Pequeños agricultores	203	<b>0.7</b>	
	TCP	3396		
	CNA	4		
<b>Sub total</b>	<b>3603</b>			
<b>Total</b>	<b>480 244</b>	<b>99.96</b>		
<b>Cientes Jurídicos</b>	Empresas	182	<b>0.04</b>	
	<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>0.04</b>	
<b>Total General</b>		<b>480 426</b>	<b>100</b>	

## Anexo V. Encuesta para la determinación de valores compartidos

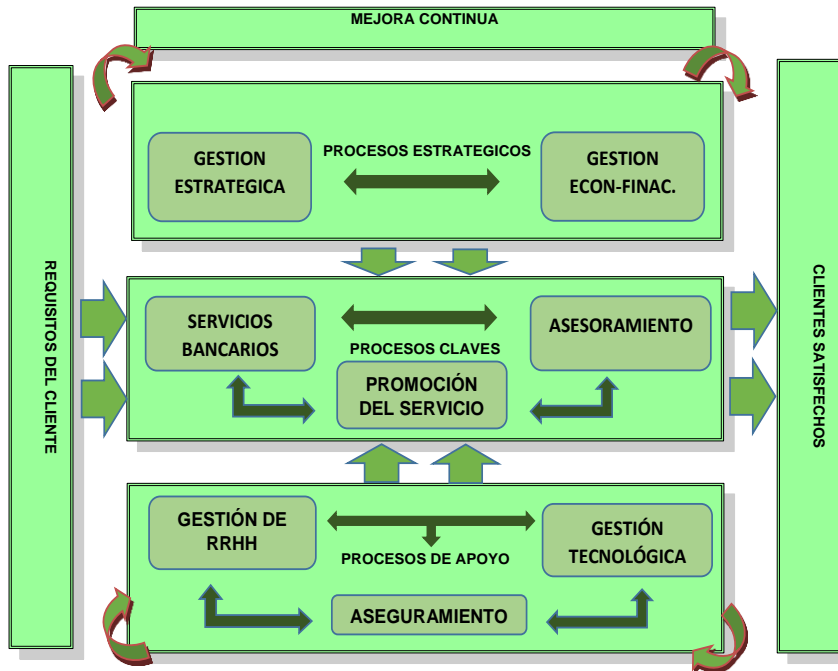
Estimados compañero:

Como parte de un estudio que se está realizando en su entidad para mejorar su desempeño organizacional, y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional presentes en la misma, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Por favor seleccione de cada columna y marque con una X **SOLO UNO**, de los valores que UD. percibe en esta organización, y en el caso del valor marcado conceptualice según su perspectiva.

Valor Ético		Valor Práctico		Valor de Desarrollo	
Humildad		Excelencia		Creatividad	
Humanismo		Eficiencia		Profesionalidad	
Patriotismo		Sentido de pertenencia		Reconocimiento	
Honestidad		Eficacia		Autonomía	
Prestigio		Experiencia		Diálogo	
Solidaridad		Disciplina		Innovación	
Equidad/ imparcialidad		Responsabilidad		Confianza	
Fidelidad		Cumplimiento		Alegría	
Igualdad		Productividad		Armonía	
Sinceridad		Competitividad		Iniciativa	
Lealtad		Calidad		Crecimiento	
Otros. Especifique Cuáles.		Liderazgo		Desarrollo	

## Anexo VI. Mapa de procesos de la dirección provincial de BPA Holguín



## Anexo VII Interrelación ARC y procesos

Tabla 2.4 Interrelación ARC y procesos					
Procesos	Áreas de Resultados Claves				
	Eficiencia y Rentabilidad	Desempeño de los trabajadores y desarrollo gerencial	Posicionamiento en el mercado	Calidad de los servicios y profesionalidad	Defensa de la Revolución
Gestión Estratégica	5	5	5	5	5
Gestión de la Calidad	5	5	5	5	5
Prestación de Servicios bancarios	5	5	5	5	4
Asesoramiento	4	4	4	4	3
Promoción del Servicio	4	4	5	3	3
Gestión económico-financiera	5	4	4	4	4
Gestión de Recursos Humanos	4	5	4	4	4
Gestión tecnológica	5	4	4	5	4
Aseguramientos	5	4	5	5	4



## Anexo VIII Objetivos de trabajo vinculados a ARC

Tabla 2.5 Objetivos de trabajo vinculados a ARC	
Áreas de Resultados Claves	Objetivos de trabajo
I ARC Eficiencia y Rentabilidad	<p>1-Alcanzar un incremento en los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).</p> <p>2-Incrementar los niveles de automatización y desarrollo de infraestructura tecnológica de los sistemas informáticos de los procesos claves según la política aprobada por el país (L-108).</p>
II ARC Desempeño de los trabajadores y desarrollo gerencial	3-Trabajar en la estabilidad del capital humano, priorizando los cargos claves. (L-142, L-145, L-146).
III Posicionamiento del mercado	<p>4-Incentivar el ahorro en el segmento de clientes naturales, para captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.</p> <p>5-Potenciar la Política Crediticia aprobada, como mecanismo fundamental de ingresos (L-34, L-35).</p>
IV ARC Calidad de los servicios y profesionalidad	6-Elevar la satisfacción del cliente que recibe los Servicios Bancarios (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).
V ARC Defensa de la Revolución	7-Continuar con la Estrategia 2017-2019 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción. (L6, L 270).

## Anexo IX Plan de Acción encaminado al cumplimiento de las estrategias trazadas.

Tabla 2.7 Plan de acción					
Objetivos	Indicador	Estrategia	Acciones	Fecha	Responsable
1-Alcanzar un incremento en los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lograr utilidades por 30 millones de pesos.</li> <li>Alcanzar un índice de eficiencia de 0.2906 en el indicador de Gasto de Salario/VAB.</li> <li>Incrementar la colocación en las personas jurídicas, para lograr ingresos superiores a los 14.3 MMP en el año, sin incluir las operaciones de tesorería.</li> <li>Incrementar la colocación en los pequeños agricultores, para lograr ingresos superiores a los 1.3 MMP en el año.</li> <li>Incrementar la cartera de los TCP para lograr ingresos superiores a los 9.0 MMCUP de ingresos.</li> </ol>	<b>Mantener un buen desempeño económico a través de la contabilidad certificada y un Control Interno efectivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurando que todas las sucursales cierren con utilidades.</li> <li>Monitorear de manera continua los indicadores por este concepto.</li> <li>Captando clientes jurídicos con estabilidad y rentabilidad empresarial.</li> </ul>	12/2019	<p>Jefa de Dpto. de Contabilidad,</p> <p>Subdirector Financiero y</p> <p>Directores de Sucursales.</p>
2-Incrementar los niveles de automatización y desarrollo de infraestructura tecnológica de los sistemas informáticos de los procesos claves según la política aprobada por el país (L-108).	<ol style="list-style-type: none"> <li>Continuar el fortalecimiento de los servidores y las redes.</li> <li>Desarrollar un plan de capacitación integral de los directivos, especialistas y técnicos.</li> </ol>	<b>Potenciar el crecimiento de la banca electrónica a través de las posibilidades que brinda el entorno con la nueva legislación y la estrategia del país para la informatización de la</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementando los servicios de respaldo.</li> <li>Efectuando las acciones de superación.</li> </ul>	12/2019	<p>Jefe de Dpto. de Informática,</p> <p>Subdirector Financiero.</p>

		<b>sociedad.</b>			
3-Trabajar en la estabilidad del capital humano, priorizando los cargos claves. (L-142, L-145, L-146).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar la calidad en la gestión de los procesos de selección y reclutamiento del personal.</li> <li>2. Gestionar la preparación y capacitación de los trabajadores.</li> <li>3. Organizar y consolidar la de capacitación provincial.</li> <li>4. Desarrollar el Taller Provincial del Banco Popular de Ahorro.</li> <li>5. Desarrollar las medidas previstas para perfeccionar la aplicación de la política de cuadros y las reservas.</li> <li>6. Garantizar el completamiento de la plantilla de cargos de cuadros y reservas.</li> <li>7. Cumplir el plan anual de Rendición de Cuentas de los cuadros en los Consejos de Dirección.</li> <li>8. Cumplir con el plan anual de capacitación de Cuadros y Reservas.</li> <li>9. Garantizar un trabajo objetivo con las reservas de cuadros, logrando que las promociones de cuadros que se realicen a todos los niveles del BPA, procedan de la reserva formada.</li> </ol>	<b>Fortalecer la fuerte imagen e identidad corporativa y fomentar el trabajo con el Capital Humano.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captando los candidatos y trabajadores más idóneos.</li> <li>• Capacitando en temáticas demandadas por la institución.</li> <li>• Comprobando la efectividad de su gestión.</li> </ul>	12/2019	<p>Jefes de Departamentos de Recursos Humanos y SPD,</p> <p>Subdirector de Medios y</p> <p>Directores de Sucursales.</p>
4-Incentivar el ahorro en el segmento de clientes naturales, para captación de los recursos temporalmente libres,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr un crecimiento del saldo de ahorro en 146.0 MMP.</li> <li>2. Promover la inclinación de los clientes al ahorro en los mayores</li> </ol>	<b>Potenciar el crecimiento de la banca electrónica a través de las posibilidades que</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionando los servicios bancarios de ahorro y los beneficios del mismo en sus diferentes modalidades</li> </ul>	12/2019	Jefa de Dpto. de Banca Personal, Subdirectora Comercial y Directores de

fundamentalmente en los mayores plazos.	plazos (3, 5 y 6 años), logrando que el 50% del ahorro a plazo se concentre en estos.	<b>brinda el entorno con la nueva legislación y la estrategia del país para la informatización de la sociedad.</b>	incentivando a los clientes de ahorro de mayor cuantía a las ofertas de ahorro de mayor tiempo de permanencia del efectivo guardado en la institución.		Sucursales.
5-Potenciar la Política Crediticia aprobada, como mecanismo fundamental de ingresos (L-34, L-35).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcanzar una colocación de 216.1 MMP en las personas jurídicas.</li> <li>2. Alcanzar una cartera de 120.0 MMP en los trabajadores por cuenta propia y Otras Formas de Gestión no Estatal al finalizar el año.</li> <li>3. Alcanzar una cartera de 20.9 MMP en los pequeños agricultores.</li> <li>4. Lograr una cartera en los créditos a la población igual o superior a los 242.6 MMP.</li> <li>5. Monitorear los créditos del sector empresarial y resto de formas productivas con vistas a asegurar su recuperación</li> <li>6. Lograr que el índice de morosidad en los Trabajadores por Cuenta Propia y Otras Formas de Gestión no Estatal, no supere el 2%.</li> <li>7. Lograr alcanzar que la morosidad de los créditos de la NPB no supere el 1 %</li> <li>8. Alcanzar un 95% de recuperación del plan de cobro acumulado de los créditos sociales a la población.</li> </ol>	<b>Mantener un buen desempeño económico a través de la contabilidad certificada y un Control Interno efectivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estableciendo vínculos con el sector empresarial, el mercado cuentapropista y los pequeños agricultores en ferias, eventos, talleres, publicaciones además de las redes sociales y páginas Web que aporten visibilidad en el mismo así como los beneficios de los servicios que se prestan.</li> <li>• Efectuando verificaciones a los clientes de créditos otorgados como mecanismo de recuperación de cobro de los mismos.</li> <li>• Chequeando con regularidad el cobro de los créditos sociales dos veces al mes.</li> </ul>	Trimestralmente	<p>Jefa de Dpto. de Banca Corporativa,</p> <p>Subdirector de Negocios y</p> <p>Directores de Sucursales.</p>
6-Elevar la satisfacción del cliente que recibe los	1. Valorar sistemáticamente la calidad de los servicios bancarios a la	<b>Fortalecer la fuerte imagen e identidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chequeando las acciones de calidad definidas parte del</li> </ul>	Trimestralmente	Jefas de Dptos. Organización,

<p>Servicios Bancarios (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).</p>	<p>población y a los sujetos jurídicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Reducir la cantidad de quejas (con razón / con razón en parte) relacionadas con los servicios bancarios, respecto al año anterior.</li> <li>3. Potenciar la eficiencia y calidad del servicio de la red de cajeros automáticos y el cumplimiento del plan de instalación.</li> <li>4. Incrementar la cantidad de cubículos de caja y sucursales bancarias (apertura de nuevas oficinas, recuperación y adaptación de locales).</li> <li>5. Crecer en 6 000 tarjetas magnéticas para la domiciliación de las pensiones de jubilados.</li> </ol>	<p><b>corporativa y fomentar el trabajo con el Capital Humano.</b></p>	<p>Consejo de Dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevando la atención personalizada en cada cliente desde la entrada a la institución.</li> <li>• Chequeo del proceso de reaprovisionamiento de los cajeros</li> </ul>		<p>Banca Personal, Subdirectora Comercial, Directores de Sucursales.</p>
<p>7-Continuar con la Estrategia 2017-2019 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción. (L6, L 270).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avanzar en la gestión del riesgo operacional.</li> <li>2. Implementar los Objetivos de la Estrategia para el 2019</li> <li>3. Autoevaluar sistemáticamente los Sistemas de Control Interno</li> <li>4. Lograr la conciliación y depuración de las partidas pendientes de las cuentas del Tránsito Electrónico, garantizando que no se excedan de los 3 días.</li> <li>5. Lograr la conciliación de los saldos de las cuentas de Cajeros Automáticos y TPV así como las partidas pendientes y fuera de término de las cuentas Bancos.</li> <li>6. Garantizar el cumplimiento del plan</li> </ol>	<p><b>Mantener un buen desempeño económico a través de la contabilidad certificada y un Control Interno efectivo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajando en la percepción de riesgo y la prevención del uso indebido de los servicios bancarios.</li> <li>• Haciendo énfasis en los componentes de prevención, detección, enfrentamiento y recuperación de los daños.</li> <li>• Adoptando medidas para erradicar las irregularidades que se detecten.</li> <li>• Garantizando que las conciliaciones y partidas pendientes no se excedan de 3 días, así como las partidas pendientes fuera de término no excedan los 10 días</li> </ul>	<p>12/2019</p>	<p>Oficial de Cumplimiento, Subdirectores y Directores de Sucursales.</p>

	<p>de auditoría aprobado por la Contraloría General de la Republica (CGR).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Garantizar que las oficinas bancarias no estén sin auditar por más de 18 meses.</li> <li>8. Garantizar en todas las sucursales y oficinas la aplicación de la Guía de autocontrol</li> <li>9. Cumplir el plan de conciliación anual y la renovación de los contratos a los clientes.</li> <li>10. Lograr una disponibilidad técnica de los sistemas de protección con SACI igual o superior a un 95% y en el caso de los CCTV igual a un 85 %.</li> <li>11. Lograr calificaciones En Avance en los controles que sobre las actividades de seguridad, protección y defensa efectúen el MININT, BCC, BPA y otros autorizados.</li> </ol>		<p>posteriores a la fecha prevista para su liquidación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobando el estado de control interno administrativo y de la actividad sustantiva en el marco de las Comprobaciones Anuales de carácter Nacional.</li> <li>• Chequeando de manera continua los CCTV por parte de los funcionarios autorizados.</li> <li>• Comprobando el estado de las actividades relacionadas con la seguridad, protección y defensa, y lograr buenos resultados en su calificación.</li> <li>• Preparándose continuamente para lograr buenos resultados en los controles.</li> </ul>		
--	---	--	---	--	--

## Anexo X Análisis de Riesgos que pueden afectar el cumplimiento de las estrategias trazadas.

Tabla 2.8 Análisis de los riesgos						
Áreas	¿Qué riesgos pueden ser identificados?	Evaluación de riesgos			Medidas a aplicar	Responsable
		(1) Impacto (1-5)	(2) Probabilidad de ocurrencia (0-1)	(1*2) Resultado		
Dirección	1.- Violaciones de Control Interno, sin que se actualice el Plan de Prevención.	5	0.5	2.5	1.- Comprobar que se analice periódicamente el Plan de Prevención para incorporar cualquier riesgo que haya surgido después de su confección.	Subdirectora Comercial
	2.- Existencia de descuadres, violaciones de Control Interno y uso indebido de bienes.	4	0.8	3.2	2.- Verificar mediante revisión que la Guía de Autocontrol se ha aplicado con profundidad y que se le haya dado tratamiento al plan de medidas confeccionado.	J Dpto. Banca Personal
Negocios	3.- Encubrimiento a un TCP que no le dará el uso para lo que fue otorgado el financiamiento.	4	1	4	3.- Comprobar que se cumpla con la visita inicial previa al otorgamiento del financiamiento realizando referencias cruzadas en su comunidad, verificando que es real el desempeño en la actividad, previendo siempre que no exista vínculo de amistad o familiaridad con las personas entrevistadas.	Subdirector Financiero
	4.-Cobro por parte del TCP de un financiamiento que no tenga las garantías a cambio de favores o regalos	5	1	5	4.- Comprobar que los mismos contengan la documentación establecida, y que posean en detalle los elementos necesarios para la posible aprobación en Comité de Crédito.	
	5.-Aceptar regalos de los clientes, o favorecerse con el otorgamiento del financiamiento	2	3	6	5.- Comprobar que se trabaje para fortalecer principios y convicciones en los cuadros, y trabajadores, en la lucha contra las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.	Subdirector Financiero

<b>Seguridad Informática</b>	6.-Pérdida de información sensible que afecte los resultados del trabajo.	<b>5</b>	<b>0.2</b>	<b>1</b>	6.- Comprobar que todas las máquinas tengan instalado el myusbonly y que los trabajadores no conozcan la contraseña, que ésta sea sólo del conocimiento del jefe del área.	Subdirectora Comercial
<b>Presupuesto</b>	7.- Mala utilización del presupuesto con fines de lucro	<b>5</b>	<b>0.1</b>	<b>0.5</b>	7.- Efectuar las compras sin estar autorizadas por el Comité de Compras y que esté respaldado por el presupuesto en la moneda que corresponda.	Subdirector de Negocios
<b>Antivirus</b>	8.- Infección de los medios informáticos que pueda ocasionar roturas o la pérdida de información.	<b>5</b>	<b>0.3</b>	<b>1.5</b>	8.-Se verifique que se exige a la Oficina Central que envíen la actualización de las licencias del antivirus utilizado en el BPA, cuando no se recibe en tiempo.	Subdirector de Negocios