

# **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL PARA EL SERVICIO CAJA EXTRA EN EL MUNICIPIO HOLGUÍN**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ECONOMÍA

**Autora:** Linda Beatriz Sánchez Valdés

**Tutora:** Ms. C. Evelina Cardet Fernández

HOLGUÍN, 2022



## PENSAMIENTO

*“La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”*

Philip Kotler



## DEDICATORIA

*A Dios por todas las fuerzas que me ha dado en toda mi etapa de estudios*  
*A mis padres por inculcarme la importancia de ser una profesional*  
*A mi madre eternamente luchadora*  
*A mis hermanas por su amor y apoyo incondicional*  
*A mis niños por ser mi alegría y el regalo más lindo que tengo en mi vida*  
*A mis cuñis que han sido mis padres y siempre han estado ahí para mí*  
*A todos los que hacen de mi día a día un presente especial, familia, amigos y*  
*compañeros*



## AGRADECIMIENTOS

- ✓ *A mi tutora Evelina Cardet Fernández por su apoyo incondicional*
  - ✓ *A la profesora Merlinda Clark Bloomfield*
  - ✓ *A Meli por cada segundo que me dedico de su paciencia*
- ✓ *A todos mis profesores durante todos estos años de estudios por su formación*
  - ✓ *A mis compañeros de aula, más que amigos se convirtieron en mi familia*
- ✓ *A los trabajadores del BPA Holguín por su atención en especial a María por ser una increíble persona*
- ✓ *A todos los que aportaron un poquito para cumplir mi sueño el día de hoy*  
*A todos: Muchas gracias.*



## RESUMEN

En la actualidad no es suficiente tener un producto de calidad a un buen precio, también es primordial una correcta comunicación del mismo, para darlo a conocer a los consumidores potenciales. De ahí que, la gestión de la comunicación adquiera vital importancia para expandir la información en momentos y lugares adecuados con el objetivo de que lleguen al cliente las disímiles posibilidades con que cuenta para satisfacer sus necesidades. Por su parte el sistema financiero integra establecimientos como los bancos, los cuales contribuyen al progreso de la sociedad, ofreciendo soluciones para satisfacer necesidades de diferentes tipos (vivienda, estudio, trabajo, etc.) a la población. En tal sentido, es componente indispensable de la sociedad cubana actual el Sistema Bancario Nacional del cual forma parte el Banco Popular de Ahorro (BPA) que particularmente en Holguín trabaja en aras del incremento de sus servicios, a los que recientemente ha incorporado el de Caja Extra, servicio que presupone facilitar a la población el acceso a efectivo para compensar las dificultades técnicas de los cajeros automáticos y la falta de fluido eléctrico. Precisamente con el objetivo de formular estrategias para la comunicación comercial del servicio Caja Extra en el Banco Popular de Ahorro del municipio Holguín que potencien el servicio de cajeros automáticos, se desarrolló la presente investigación para lo cual se combinaron métodos teóricos y empíricos que permitieron alcanzar los resultados previstos.



## SUMMARY

At present it is not enough to have a quality product at a good price, it is also essential a correct communication of it, to make it known to potential consumers. Hence, communication management acquires vital importance to expand information at the right times and places in order to reach the client the dissimilar possibilities available to meet their needs. For its part, the financial system integrates establishments such as banks, which contribute to the progress of society, offering solutions to meet the needs of different types (housing, study, work, etc.) to the population. In this sense, the National Banking System of which the Popular Savings Bank (BPA) is an indispensable component of today's Cuban society, which particularly in Holguín works for the purpose of increasing its services, to which it has recently incorporated the Extra Cash, a service that presupposes facilitating access to cash for the population to compensate for the technical difficulties of ATMs and the lack of electricity. Precisely with the objective of formulating strategies for the commercial communication of the Extra Box service in the Popular Savings Bank of the Holguín municipality that enhance the ATM service, the present research was developed for which theoretical and empirical methods were combined that allowed to achieve the expected results.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN COMERCIAL .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 LA COMUNICACIÓN COMERCIAL. INSTRUMENTOS Y MODELOS ....</b>	<b>7</b>
1.1.1 El proceso de comunicación comercial del servicio Caja Extra en Banco Popular de Ahorro.....	9
1.1.2 Nuevas tendencias en la comunicación comercial. Uso de las NTICS .	15
<b>1.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACION COMERCIAL.....</b>	<b>20</b>
1.2.1 Modelos y procedimientos para la formulación de estrategias de comunicación comercial.....	25
<b>CAPÍTULO II ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL DEL SERVICIO CAJA EXTRA DEL BANCO POPULAR DE AHORRO EN EL MUNICIPIO DE HOLGUÍN.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación comercial del servicio Caja Extra en el municipio Holguín.....</b>	<b>28</b>
Etapa I. Preparación inicial .....	28
Etapa II. Caracterización del servicio Caja Extra en el municipio Holguín .....	29
Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la comunicación comercial del servicio Caja Extra en el municipio Holguín.....	31
Etapa IV. Diseño de la Estrategia de Comunicación Comercial .....	32
<b>2.2 Diseño de las estrategias de comunicación comercial del servicio Caja Extra en el Banco Popular de Ahorro del municipio Holguín .....</b>	<b>33</b>
2.2.1 Estrategias de comunicación comercial para el servicio Caja Extra del BPA en el municipio Holguín.....	51
<b>2.3 Valoración de la pertinencia de las estrategias diseñadas .....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad no es suficiente tener tan sólo un producto de calidad o a un buen precio, sino es primordial una correcta comunicación o publicidad del mismo; ya que, con una buena mezcla acompañada del marketing directo, las relaciones públicas, la promoción, la identidad empresarial, así como la relación con los medios de comunicación permite posicionar a un alto nivel el producto en sí. A este nivel la gestión de la comunicación toma mayor importancia para expandir la información en momentos y lugares adecuados con el objetivo de que llegue al cliente las disímiles posibilidades con que cuenta para satisfacer sus necesidades. Tradicionalmente las políticas de comunicación comercial desarrolladas por las empresas y las organizaciones han venido tratándose de manera independiente, como elementos aislados y sin coherencia entre ellas, por eso se lleva al ámbito empresarial con estrategias diferenciadas para la gestión del proceso de comunicación comercial, de lo cual se encarga el departamento de marketing.

Debido a que el mundo está inmerso en constantes procesos de transformaciones, donde resalta la tendencia de querer llegar a ser cada día, aún más competitivos convierte esta situación en una controversia, modificando su impacto en las estructuras administrativas, provocando la necesidad de la aplicación de nuevas y más eficientes técnicas de comunicación comercial para apoyar este futuro deseado de la institución, llevándola a alcanzar sus objetivos.

El sistema financiero integra establecimientos como los bancos, corporaciones financieras y compañías de financiamiento entre otros, los cuales contribuyen al progreso de una sociedad, ofreciendo soluciones para suplir necesidades de vivienda, estudio, trabajo; todas con objetivos y funciones que identifican diferentes mercados y distintas necesidades. Los productos y servicios que ofrece el sistema financiero afectan directamente la vida de todos los agentes que participan en él, lo que obliga al Estado a realizar una vigilancia a través de normas y regulaciones, otorgando confianza a la sociedad y estabilidad a la economía en general (García-Pineda, 2019).

Como componente indispensable de la sociedad cubana se encuentra; el Sistema Bancario Nacional donde se realizan sus operaciones financieras al amparo de la Licencia General concedida por el Banco Central de Cuba (BCC) mediante





Resolución No. 15 de 1997 Circular. 882, que es la autoridad rectora, reguladora y de supervisión del Sistema Bancario Nacional, en la que se ratificó la licencia emitida previamente por el Banco Nacional de Cuba, encabezado por el Banco Central de Cuba y constituido por 9 bancos comerciales, 15 instituciones financieras no bancarias, 11 oficinas de representación de bancos extranjeros, y cuatro oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias.

Dentro de los bancos comerciales, el Banco Popular de Ahorro (BPA), surgido el 18 de mayo de 1983 mediante el Decreto Ley No. 69 emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba, es catalogado como el primer banco creado por la Revolución. La institución, a través de sus Direcciones Provinciales, tiene notable presencia en toda la geografía cubana, al contar con el mayor número de sucursales bancarias en el territorio nacional, y gran impacto en la población, por el alcance de sus servicios.

Es innegable que las instituciones bancarias son claves para el desarrollo de las sociedades, sin embargo "(...) sus políticas requieren de mayores explicaciones y aclaraciones ante la opinión pública, ya que además de tener una gran responsabilidad social, también son las organizaciones que más se encuentran bajo el escrutinio de la sociedad" (Kovács, 2016). Por tanto, precisan perfeccionar su gestión de la comunicación, a partir del ejercicio intencionado de las diferentes áreas que le tributan.

Estas instituciones constituyen una muestra representativa de las organizaciones que, por las características de su objeto social, les deben conceder un alto valor a la comunicación, pues se dedican a satisfacer las necesidades financieras de Personas Naturales y Jurídicas, a través de una gama de productos y servicios concebidos para contribuir al desarrollo económico y social del país.

En los documentos aprobados para la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo, se convoca a situar en primer plano el papel de la informatización de la sociedad en todas las instancias, de modo que desempeñen un rol principal en el incremento de la eficiencia, eficacia y la productividad en todas las esferas de la sociedad, constituyendo este proceso uno de los pilares de la gestión de gobierno en el país (PCC, 2021).

De ahí que, desde 2018, el Consejo de Estado aprobó el Decreto-Ley No. 370 “Sobre la informatización de la sociedad en Cuba”, en el que se planteó el papel significativo de este proceso en el desarrollo político, económico y social del país, al ser un medio efectivo para la consolidación de las conquistas del Socialismo y el bienestar de la población. Este fue el inicio de un proceso que ha sabido promover el desarrollo y utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en disímiles ámbitos de la sociedad cubana.

Durante los últimos años, los bancos han sido de un importante proceso de transformación, este ha incluido una reestructuración institucional, el análisis del papel del sistema bancario y sus sujetos en el desempeño de la economía, la modernización de sus medios y procedimientos y recalificación del personal. El Banco Popular de Ahorro en Holguín trabaja en aras del incremento de sus servicios, brindando una variada cartera de productos y servicios dirigidos entre otros a la Banca electrónica, la cual establece los procedimientos referidos al sistema que utilizan las Tarjetas Magnéticas RED, las características y facsímiles de las tarjetas RED y no RED, el funcionamiento de los ATM (Cajeros automáticos) y TPV (Terminales de Punto de Venta), así como los procesos en las Sucursales y en la Sucursal de Medios de Pagos Electrónicos relacionados con los mismos.

Contiene a su vez, los procedimientos de la Banca a Distancia; este es un canal de pago que ofrece el Banco a sus clientes para ejecutar un conjunto de servicios, como: realizar transferencias, pagos de servicios básicos, consultas y otros que en el futuro se instrumenten, manera fácil, rápida y segura; en cualquier momento y lugar, sin que tenga que personarse en la Sucursal, usando su dispositivo móvil, una computadora o un teléfono fijo, dependiendo del servicio que el cliente solicite, a través de la Banca móvil (transfermóvil), la Banca remota (página web), la Banca telefónica (teléfono fijo) y Enzona.

Precisamente, para seguir acercando estas facilidades tecnológicas a la población, el Banco Central de Cuba emitió la Resolución 231/2021 “Reglamento del servicio de Caja Extra”, publicada en la Gaceta Oficial No. 106 de fecha 24 de septiembre de 2021, donde establecía el régimen jurídico para la organización y

funcionamiento de este servicio, que prestan los bancos del Sistema a través de agentes corresponsales no bancarios.

La provincia Holguín cuenta con un total de 31 cajeros automáticos, distribuidos en los municipios, Banes (2), Holguín (10), Mayarí (2) y Moa (17), siendo insuficientes para satisfacer las necesidades de la población, por lo tanto, el Banco Popular de Ahorro en el país y la provincia apuesta por extender de manera paulatina el servicio de Caja Extra. Se trata de una opción viable para retirar efectivo en lugares donde no existen cajeros automáticos o su demanda sea muy alta. Gracias a Caja Extra, las personas pueden acceder de manera fácil al efectivo, sin tener que acudir a una institución bancaria, lo que beneficia sin dudas a la población en sus gestiones diarias, pretende además disminuir las colas en los cajeros automáticos, además de beneficiar a los establecimientos destinados a este fin, ya que tendrán menor manipulación de efectivo a la hora de realizar depósitos.

En el municipio Holguín este servicio se presta sólo por el Banco de crédito y comercio en unidades de comercio, bodegas, mercados y ferreterías, siendo las que más se visualizan pagos por este concepto el MAI, las Novedades y la Bodega La Quemazón.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto y por las características del sistema social cubano se hace necesario la aplicación estrategias de comunicación comercial de forma efectiva del servicio Banca extra expandiéndolas hacia todas las instituciones nacionales que manejen efectivo; farmacias, agentes de telecomunicaciones de Etecsa, entre otros, en donde se requiere estudios que tributen a la aplicación de las herramientas que la disciplina aporta, con el objetivo de mejorar la atención a clientes y favorecer el acceso a los diferentes canales de pago electrónico.

Se define entonces la **situación problémica** como el insuficiente conocimiento por la población de las vías para el acceso a los diferentes canales de pago electrónico disponibles en la Sucursal Holguín del BPA y en correspondencia con ello, se plantea como **problema científico**: ¿cómo favorecer la comercialización del servicio Caja Extra en el Banco Popular de Ahorro del municipio Holguín potenciando el servicio de cajeros automáticos?

Como **objeto de estudio**: el proceso de comunicación comercial; planteando como **objetivo general**: formular estrategias para la comunicación comercial del servicio Caja extra en el Banco Popular de Ahorro del municipio Holguín que potencien el servicio de cajeros automáticos y como **campo de acción** las estrategias de comunicación comercial del servicio Caja Extra en Banco Popular de Ahorro del municipio Holguín

La **idea a defender** es que: la formulación de estrategias para la comunicación comercial del servicio Caja Extra en Banco Popular de Ahorro del municipio Holguín puede favorecer la ampliación del servicio de cajeros automáticos

### **Tareas de investigación**

1. Construir el marco teórico referencial alrededor del objeto y el campo relacionados con el proceso de la comunicación comercial
2. Diagnosticar la situación actual de la comunicación comercial y el servicio Caja extra en el Banco Popular de Ahorro en el municipio Holguín
3. Evaluar a través del criterio de especialistas las estrategias diseñadas para la comunicación comercial del servicio Caja Extra en el Banco Popular de Ahorro

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diversos **métodos científicos**, los mismos son:

### **Métodos Teóricos**

1. Análisis-Síntesis: se emplearon para analizar y sintetizar la información necesaria a partir de la revisión bibliográfica, así como de la experiencia de especialistas consultados.
2. Inductivo – Deductivo: se utilizó para la realización del diagnóstico del estado actual de la comunicación comercial del destino y el análisis de los procedimientos existentes.
3. Histórico – Lógico, para valorar la evolución de diferentes indicadores que permitan diagnosticar factores importantes para el diseño de las estrategias.

Los **métodos empíricos** empleados fueron la observación participante, junto a técnicas y herramientas de búsqueda de información como: el criterio de especialistas, la tormenta de ideas, encuestas y entrevistas, entre otras.

El trabajo de diploma se estructuro de la siguiente forma:

- ✓ Introducción: En rasgos particulares, se aborda el diseño metodológico de la investigación, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver
- ✓ Capítulo I: Se construye el marco teórico referencial de la investigación
- ✓ Capítulo II: Se presenta el diseño de las estrategias para la comunicación comercial del servicio Caja extra en el Banco Popular de Ahorro del municipio Holguín que potenciarán el servicio de cajeros automáticos
- ✓ Conclusiones y recomendaciones
- ✓ Referencias bibliográficas: la investigación se fundamenta en la consulta de bibliografía nacional e internacional actualizada relacionada con el problema científico planteado y el objeto de estudio abordado, en materiales de muy diversas fuentes: textos, artículos, informes especializados, entre otros; que son resultado de la selección de una amplia y sistemática búsqueda en Internet.
- ✓ Anexos: se recogen 8 anexos que apoyan lo expuesto en el cuerpo del trabajo y facilitan una mejor comprensión.



## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

En el presente capítulo se desarrolla la fundamentación teórica de la investigación y para resolver el problema planteada y dar cumplimiento al objetivo se desarrollan los epígrafes que permiten conocer a partir de la revisión de la literatura nacional e internacional más actualizada, los conceptos y definiciones fundamentales sobre Comunicación Comercial en general y en particular sobre este proceso en el sistema bancario.

### 1.1 LA COMUNICACIÓN COMERCIAL. INSTRUMENTOS Y MODELOS

La comunicación comercial es el conjunto de acciones de comunicación dirigidas a clientes o consumidores potenciales con el fin de mejorar los objetivos de marketing fijados para los productos o servicios de la empresa.

“La comunicación comercial o promoción es el conjunto de señales por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal” (Santillán, 2017).

De acuerdo a Serra (2002 - 2003), la comunicación engloba todo el conjunto de actividades que tratan de comunicar la existencia y beneficios de un determinado producto turístico y persuadir al consumidor para que lo compre, la cual puede intentar también crear una buena imagen de la empresa o destino e incrementar su notoriedad.

Las empresas utilizan diferentes instrumentos dentro de su estrategia de comunicación en función de los distintos públicos a quienes se dirigen y de los objetivos que se desean alcanzar. Entre ellos se encuentran: la publicidad, fuerzas de ventas, promoción de ventas, mercadeo directo, relaciones públicas.

**Publicidad:** la publicidad es toda transmisión información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigido a un público específico, con el que se identifica el emisor. Su finalidad lo que trata es de estimular la demanda de un producto o bien de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor.

**Fuerzas de ventas:** la venta personal es una forma de comunicación interpersonal en la que se produce una comunicación oral en doble sentido entre

el vendedor y el comprador. Además, sus funciones principales son: informar al cliente, persuadir, desarrollar actitudes favorables hacia el producto y la empresa, prestar servicio, y finalmente captar todos los posibles cambios observados en el mercado y en el entorno.

**Promoción de ventas:** las promociones de ventas son incentivos conformados por ofertas, descuentos, cupones, regalos, sorteos, concursos, bonificaciones, entre otros, que tienen como finalidad promover la venta de los productos, induciendo al consumidor a que se decida por la compra.

Antes de lanzar una promoción de ventas, se debe asegurar de que se sea capaz de atender a todos los clientes que la requieran y que, la inversión requerida para la promoción, sea compensada con el aumento de las ventas que genere la promoción. Las promociones de ventas también se pueden utilizar con los vendedores o distribuidores, con el fin de incentivar las ventas que ellos realizan.

**Mercadeo directo:** es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de una reacción en los consumidores.

El mercadeo directo tiene dos objetivos:

Ganar clientes y fomentar la fidelidad de los clientes. El objetivo de la fidelidad de los clientes puede estar dirigido a que repitan la compra o a mantener la adquisición permanente de un producto.

Las organizaciones que cuyo objetivo primordial no es la venta de productos utilizan mercadeo directo, pero en este caso desarrollan el mercadeo directo, para ganar socios, patrocinadores y para la información y formación de opinión.

Actualmente los mercados se encuentran en continuo cambio, por lo tanto, las empresas se ven obligadas a adaptarse a nuevas circunstancias.

El mercadeo directo es un diálogo directo. A través del cual, las empresas lo que quieren lograr o establecer es un diálogo mutuo entre ellas y los clientes y así poder mantener este contacto el tiempo que sea posible. A través del mercadeo directo, las empresas pueden ajustarse a los deseos del cliente, proporcionándoles ofertas adaptadas a sus necesidades. De igual manera pueden ofrecer un trato individual.

**Relaciones públicas:** las relaciones públicas, han nacido como una necesidad de la vida de relacionarse, para la comunicación de unos con otros.

Es así como las relaciones públicas buscan la comprensión y la colaboración para promover y sostener sanas y productivas relaciones con consumidores, empleados o comerciantes y con el público en general. Y así adaptarse al medio ambiente en beneficio de la sociedad.

La comunicación de relaciones públicas es dialogada, también el mensaje es personalizado y elaborado, esto ya que el mensaje es para un determinado público teniendo en cuenta su interés y nivel cultural (González-Nápoles et al, 2011).

Según Kotler (1996), los especialistas en marketing necesitan comprender el funcionamiento de la comunicación, para lo cual se crean una serie de modelos. Uno de estos es propuesto por el mismo autor y es el siguiente:

- Emisor: la parte que envía el mensaje a la otra (también se le conoce como fuente).
- Codificación: proceso de traducción de la comunicación en símbolos.
- Mensaje: conjunto de símbolos que transmite el emisor.
- Medio: vías a través de las cuales el mensaje pasa del emisor al receptor.
- Decodificación: proceso a través del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos emitidos por la fuente.
- Receptor: quién recibe el mensaje (también llamado audiencia o destino).
- Respuesta: conjunto de reacciones de la audiencia una vez que ha sido expuesta al mensaje.
- Feedback o retroalimentación: parte de la respuesta del receptor que él mismo comunica al emisor.
- Ruido: cualquier distorsión, no planificada por el emisor, acaecida en el proceso de comunicación (Cuba-Salina, 2016).

### **1.1.1 El proceso de comunicación comercial del servicio Caja Extra en Banco Popular de Ahorro**

Cada vez son más las personas que se han sumado a la banca electrónica especialmente tras la abrupta aparición del COVID-19 en 2020. Por esto, resulta imperativo que los bancos logren actualizarse a los nuevos métodos y tipos de





comunicaciones con sus clientes para así asegurar que sus usuarios estén comprometidos y satisfechos con el servicio brindado.

Adicionalmente, debido al número en aumento de fraudes digitales presentados al margen de la pandemia durante los últimos años, tanto el envío de alertas de seguridad como las notificaciones de autenticación y verificación se han tornado en sistemas comunicativos claves para toda institución bancaria. De ahí la importancia de identificar los tipos de comunicaciones y notificaciones más comunes a emplear por los bancos -aquellas que deberían estar incorporadas, a la estrategia de comunicación de los mismos- y las mejores prácticas para su oportuno envío y recepción.

En general, existen tres tipos principales de comunicaciones que deberían estar en el radar de todas las instituciones bancarias y son las siguientes:

**Mensajes acerca de transacciones bancarias:** contienen información netamente transaccional relacionada con la cuenta o el producto del usuario, como por ejemplo: recibo de transferencias, compras realizadas con la tarjeta magnética, pago de comprobantes bancarios aprobados, dividendos de inversión recibidos, etc.

**Mensajes en materia de seguridad:** se trata de un tipo de comunicación que ha ido cobrando especial importancia en los últimos años por enfocarse en brindar notificaciones que contengan información sensible como por ejemplo: cambios en las políticas de las instituciones bancarias, alertas de detección de fraudes, solicitudes de actualización de datos, etc.

**Mensajes orientados al marketing:** suponen el envío de comunicaciones instructivas o educativas en materia de servicio o productos, así como en mensajes orientados a aumentar la conexión emocional con el cliente y las ventas de los bancos. Algunos ejemplos de este tipo de comunicaciones son los siguientes: publicidad de nuevas funcionalidades de apps bancarias y/o en el sitio web, nuevos productos disponibles, ofertas y tarifas especiales, etc.

Al crear la estrategia comunicativa de la institución financiera, es importante tener en cuenta estos tres tipos de mensajes para así fusionarlos eficazmente y garantizar una comunicación clara, atractiva y útil para tus usuarios.

Crear comunicaciones y notificaciones realmente útiles y relevantes para los usuarios ayudará -y mucho- a crear mejores relaciones con ellos y a romper el estigma de “frialdad” o “aburrimiento” que aún acarrearán muchas instituciones bancarias.

En aras de hacer crecer la institución bancaria y mejorar la calidad de las notificaciones que se envían a los clientes para que queden totalmente satisfechos con los servicios que reciben, se recomienda:

#### 1. Creación de perfiles empresariales verificados

Con un número cada vez mayor de estafas en el mercado digital, es esencial transmitir seguridad a los consumidores. Por esto, crear un usuario verificado en los canales en los que se interactuará con los clientes podría aumentar en ellos su confianza en la institución.

Hay que tener presente que canales comunicativos como Instagram, WhatsApp o SMS permiten certificar perfiles empresariales en los que es posible añadir un símbolo de verificación junto con el nombre y logo de la institución. Estos elementos crean un nivel de confianza mucho mayor en los usuarios y aumentan las posibilidades de que estos estén abiertos a interactuar con la organización y con su contenido.

#### 2. Personalización, personalización y más personalización

Se ha hablado en varias ocasiones acerca de la importancia de la personalización. Y es que, únicamente a través de la personalización es posible crear comunicaciones mucho más efectivas y contextuales que, por lo mismo, se ajustan mejor a los desafíos y necesidades de cada cliente en particular.

Ahora bien, en medio del contexto específico de los bancos, la personalización resulta incluso más relevante. Después de todo, generar confianza es esencial, especialmente para esta industria en la que se mueven grandes montos de dinero día a día.

Entonces, ¿cómo se puede dar un paso en la dirección correcta? Para empezar, siempre que se envíe una comunicación a los clientes, antes que nada, hay que pensar mucho en la segmentación de usuarios que se está utilizando y en sus parámetros. Se debe, por ejemplo, preguntar cosas como las siguientes: ¿El usuario al que se le está enviando el mensaje realmente encaja con los perfiles de

quienes compran o adquieren el tipo de producto/servicio que se está promocionando? ¿Cómo se pueden utilizar los datos de los comportamientos pasados de cada usuario para anticiparse a sus necesidades y gustos particulares?

### 3. Mensajes claros y directos

Cuando de dinero se trata, la claridad de los mensajes será clave. Por tratarse de entidades bancarias, es esencial que las comunicaciones de los bancos sean lo más directas posibles, pero esto no quiere decir que por ello deban ser aburridas, frías o insulsas, ¡todo lo contrario!

Lo anterior aplica especialmente en canales, donde el tamaño disponible para el texto es pequeño, por lo que se debe asegurar que el mensaje principal que se desea transmitir sea conciso y concreto. Una buena alternativa es entonces la de transmitir los conceptos básicos de un contenido en un primer mensaje para así redirigir allí al usuario a un contenido o explicación más extensa. Pero es importante recordar: el usuario no siempre hará clic en “Leer más”, por lo que ese primer mensaje deberá ser comprensible por sí solo.

### 4. En materia de enlaces, es mejor ser cautelosos

Lastimosamente, los enlaces en SMS, WhatsApps y correos electrónicos son una de las mayores herramientas empleadas para los fraudes. Es por esto que cada vez más usuarios financieros evitan dar clic en ellos, incluso cuando el contenido parece legítimo.

En estos casos, una buena recomendación es mostrar cómo la persona puede acceder a ese contenido sin tener que hacer clic directamente en el enlace. Por ejemplo: si se envía una notificación indicándole al usuario que necesita actualizar sus datos de registro, se puede incorporar un link para que el usuario pueda acceder directamente a esa página de la aplicación. Incluso, se podría informar al usuario que dicho cambio puede realizarse dirigiéndose a la sección X de la aplicación o sitio web. De esta forma, la comunicación será efectiva incluso para los clientes más cautelosos y desconfiados.

### 5. Es momento de educar a la audiencia bancaria

En términos generales, las personas no suelen estar muy preparadas en temas financieros. Es precisamente por esta razón que cuando una institución bancaria

está dispuesta a enseñar (verdaderamente) a su audiencia respecto de estas materias, automáticamente genera más confianza y fidelidad en su audiencia.

Al final, crear esta relación de consultor y entregar contenido que sea fácil de entender y que además sea accesible para la gran mayoría, es fundamental para generar una relación más sólida con los clientes bancarios.

Detrás de ésta dinámica yace la posibilidad de vender y ofertar más productos y servicios de forma instructiva, pero además conveniente para la institución bancaria. Y es que, por ejemplo, una persona que comprende la importancia de la planificación financiera podría contemplar más seriamente pasar de las cuentas corrientes y las visitas al banco, al uso de las tarjetas magnéticas.

Todos los canales de comunicación se pueden utilizar como plataformas educativas; desde una notificación enviada a principios de mes para recordarle al usuario que ahorre parte del salario que recibió, hasta un correo electrónico con contenido más profundo sobre inversiones, un chat para responder preguntas a través de WhatsApp, consejos de inversión acordes con el perfil del cliente a través de SMS y mucho más.

Las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) han alcanzado un desarrollo vertiginoso en Cuba en los últimos años, con gran aumento en la utilización de las redes sociales. Cada vez más cubanos, a pesar de las limitaciones tecnológicas, utilizan Facebook, Twitter y otras redes sociales como vía de comunicación con el mundo, siendo utilizada por médicos, científicos, estudiantes, profesionales, periodistas, artistas y escritores, empresas, centros de investigación y muchos más, En la sociedad actual se reconoce el papel desempeñado por las tecnologías de la información como núcleo central de una transformación multidimensional que experimenta la economía y la sociedad.

### **La Banca Electrónica en Cuba**

La Banca Electrónica en Cuba, establece los procedimientos referidos al sistema que utilizan las Tarjetas Magnéticas RED, las características y facsímiles de las tarjetas RED y no RED, el funcionamiento de los ATM (Cajeros automáticos) y TPV (Terminales de Punto de Venta), así como los procesos en las Sucursales y en la Sucursal de Medios de Pagos Electrónicos relacionados con los mismos. Contiene a su vez, los procedimientos de la Banca a Distancia.

La Banca a Distancia es el canal de pago de la Banca Electrónica, herramienta que ofrece el Banco a sus clientes para ejecutar un conjunto de servicios, tales como: realizar transferencias, pagos de servicios básicos, consultas y otros que en el futuro se instrumenten, manera fácil, rápida y segura; en cualquier momento y lugar, sin que tenga que personarse en la Sucursal, usando su dispositivo móvil, una computadora o un teléfono fijo, dependiendo del servicio que el cliente solicite.

La principal característica de este sistema es que el cliente tiene a su disposición los servicios contratados las 24 horas del día y los 365 días del año, por lo que puede operar, con sus cuentas desde cualquier dispositivo.

Para poder operar a través de la Banca a Distancia es necesario disponer de una cuenta bancaria y realizar la solicitud del servicio en la Sucursal o desde un móvil. Su ejecución se realiza utilizándose dos mecanismos de autenticación personal e intransferible: la clave de acceso al sistema y una tarjeta criptográfica.

A su vez, la Banca a Distancia cuenta con cuatro canales de pago:

- La Banca Móvil, conocida popularmente como Transfermóvil
- La Banca Remota que es la página WEB
- La Banca Telefónica, el servicio de telefonía fija
- EnZona

El servicio de Banca Móvil se brinda a personas naturales que poseen cuentas en tarjetas magnéticas en el Banco Popular de Ahorro permitiendo acceso a sus cuentas de forma rápida a través dispositivos de telefonía móvil.

El servicio de Banca Remota se brinda en las Sucursales, a las entidades, Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), Cooperativas No Agropecuarias (CNA) y Personas Naturales, clientes del BPA, quienes pueden contar con un canal de comunicación entre el banco y el cliente, que permita un acceso a la información de forma rápida mejorada y económica.

El servicio de Banca Telefónica se ofrece a personas naturales que poseen tarjetas de débito Red asociada a los diferentes productos según MIP 00-261-05-II, excepto Tarjeta Mayorista.

Es un canal de pago mediante el cual se gestionan las transacciones entre personas naturales, TCP, CNA, así como la administración de negocios. EnZona

cuenta con varios entornos de aplicación, desde un teléfono inteligente o una computadora conectada a la red nacional pudiendo realizarse operaciones comerciales y financieras. Mediante la página web *enzona.xetid.cu*, los usuarios pueden efectuar transferencias de saldo, donaciones o regalos a familiares y amigos. Para realizar las transferencias el que impone la misma, debe contar con el número de la tarjeta magnética del destinatario emitida por los Bancos Metropolitano, Popular de Ahorro, o Crédito y Comercio.

En esta primera etapa, EnZona solo permite operaciones entre personas naturales, para efectuar transferencias de saldo, regalos, etc. La plataforma cuenta con dos tipos de cuentas: clientes y negocio. La primera de ellas se utiliza fundamentalmente para transacciones entre personas naturales con todas las empresas o entidades que ofrecen servicios gastronómicos, bodegas, tiendas en divisa, farmacias y tiendas de materiales.

### **1.1.2 Nuevas tendencias en la comunicación comercial. Uso de las NTICS**

La Asociación Española de Anunciantes (AEA) lanzó un documento con las que fueron las 10 tendencias en comunicación 2021, agrupando los principales aspectos que guiarán la comunicación comercial en estos nuevos años con respecto ámbitos como la digitalización, los medios, inversión, métricas, fuentes o consumidores, según informa la AEA estas tendencias han sido extraídas de las aportaciones del comité de expertos:

#### **1.- Gran avance en digitalización**

La primera tendencia es el avance del consumo audiovisual en plataformas digitales en lugar de la televisión convencional. De manera que las plataformas de streaming y las plataformas digitales «siguen ganando adeptos y se digitalizan medios más tradicionales como la radio (audio online y podcasts) y exterior.

Dentro del proceso de digitalización de procesos, la AEA señala que la experiencia de usuario (UX en inglés) es una línea de investigación «que se ampliará, por lo que supone de adaptación a las nuevas demandas y expectativas de los clientes». También añade el mayor desarrollo en el manejo de CRM «realmente operativos para gestionar clientes que sean capaces de integrar los DMP's publicitarios, los motores de marketing automation y la operación de puntos de venta en un entorno claramente omnicanal».

«Igualmente, crece el empleo de los interfaces de voz a través de móviles, dispositivos en los coches y en el hogar», apostilla.

## 2.- Data

Es imposible pensar que el análisis de grandes cantidades de datos o Big Data no va a ser una de las tendencias en comunicación comercial 2021. En este punto, la Asociación destaca que este año habrá una tendencia a una «mayor fusión e integración de bases de datos para obtener una mayor perspectiva y optimización de su uso». Además de que se mejorará en las herramientas de visualización «para una mejor comprensión de la información». Esto es básico, ¿de qué valen la información y los datos si no se comprenden.

Unos datos en los que no se van a incluir las cookies a terceros, que se eliminarán de buscadores de Internet como Chrome. La consecuencia para los anunciantes es que buscarán tecnologías alternativas, lo que llevará a innovar en Data. «Se desarrollarán diferentes disciplinas enfocadas a conocer más al cliente, tener una mayor comprensión de las audiencias e informes de campaña más precisos», señala la AEA.

Su nota de prensa continúa explicando que las métricas tácticas estarán en manos de las máquinas y que por eso la tendencia será «automatizar en los parámetros de máxima desagregación y desarrollar alarmas que avisen de los detalles más importantes que serán revisados por los profesionales que se encargarán de las métricas estratégicas».

Asimismo, otra de las tendencias en comunicación comercial 2021 en relación con la data será el incremento del empleo de la Inteligencia Artificial. En este punto, AEA explica que servirá para generar acciones automáticamente con cada vez más datos y que «se producirá una mayor velocidad en la medición del ROI al trabajar las empresas en entornos Cloud y habrá que intensificar los trabajos con terceros también en estos entornos».

## 3.- El e-commerce se acelera

Como consecuencia de las restricciones en la pandemia de Covid-19, el e-commerce se ha acelerado, con un aumento de plataformas de RRSS que desarrollan funcionalidades de tienda online. Lo que obliga a su vez, indica la AEA, a «repensar» los presupuestos tradicionales. Además, concreta que el 62%

de los compradores online «ya tiene clara la marca que va a comprar incluso antes de abrir el navegador de su ordenador y, en este proceso, la televisión o exterior son medios claves».

Aun así, es cierto que el e-commerce convive con las reivindicaciones del comercio de proximidad, tanto por lo funcional y pragmático en el acceso «como, sobre todo, desde lo emocional, convocando la ‘necesidad de apoyo’, de ‘ayuda’ que se ha experimentado durante el confinamiento y recobrando fuerza ‘lo cercano’».

#### 4.- Los medios y la batalla por conseguir la atención del consumidor

La cuarta de las tendencias en comunicación comercial 2021 tiene que ver con la batalla que hay en los medios para conseguir la atención del consumidor. Más que nada, además, por la existencia de varias pantallas. «La televisión continúa siendo el medio de mayor cobertura, sin embargo, el tiempo que se le dedica es cada vez menor: ha perdido entre 5 y 10 minutos diarios en los últimos años (sin considerar el incremento atípico de 2020«, explica la nota de prensa de la AEA.

Este tiempo de consumo televisivo se compara con el que se le dedica a ver plataformas de streaming. En este punto, el comunicado concreta que «el 42% de los hogares ya están suscritos a alguna plataforma de vídeo en streaming» como Netflix, HBO, Disney+ o Amazon Prime.

Esto provoca una fragmentación, que «perjudica» la cobertura de las campañas. Lo que lleva a la AEA a señalar que «es más necesario que nunca la orquestación de campañas crossmedia que permitan asegurar su alcance, utilizando los distintos medios, dispositivos y tipos de contenido. Así podrán estas campañas estar presentes en la fase del proceso de decisión de compra en que se encuentre el usuario».

#### 5.- Foco en el consumidor

Otro ámbito en el que se van a acelerar tendencias es en la atención al consumidor, la perspectiva “*consumer focused*” será cada vez más decisiva», indica el comunicado de prensa. Así que ve necesario «profundizar a partir de investigación cualitativa y cuantitativa en los nuevos hábitos y usos de lo digital y lo presencial».

#### 6.- Inversión



El sexto lugar en las tendencias en comunicación comercial 2021 es para la inversión, un aspecto en el que AEA apunta a un «posible incremento entre el 9-10%, sujeto e influenciado por el avance del plan de vacunación contra la Covid-19 y por la tercera ola de la pandemia». De tal forma que advierte de que, si estas circunstancias «se modificaron a peor, la estimación sería a la baja».

El comunicado de prensa ve con optimismo algunos eventos y sectores en este sentido. Por un lado, menciona el sector de la salud, las energías renovables, el turismo y las industrias de la cultura y los servicios. Y por el lado de los eventos cita la Eurocopa de Fútbol, la Copa de América, la Champions League y los JJOO de Tokio, que si celebran contribuirán «a una entrada de inversión coyuntural que ayudará, en parte, a la inversión publicitaria».

#### 7.- Necesidad de profundizar en la medición de audiencias digitales

En séptimo lugar la AEA cita el planteamiento de que es necesarios obtener y profundizar en un «conocimiento completo del comisionado con sus superposiciones y movimientos entre plataformas en streaming, que todo apunta que seguirá creciendo». Por lo tanto, reivindica que «cobra más importancia que nunca» el ‘Concurso para la Medición de Audiencias Digitales’.

#### 8.- Nuevos métodos de trabajo

En el octavo lugar de las 10 tendencias en comunicación comercial 2021 están los nuevos métodos de trabajo debido al cambio de estructuras hacia modelos «más ágiles, flexibles y multidisciplinarios de trabajo, con talento más diverso y complementario, con mecanismos de automatización, multiplataforma y en tiempo real».

«En un contexto incierto y cambiante como el actual, la agilidad en la toma de decisiones y la planificación orgánica serán claves para aprovechar las oportunidades», se recoge en la nota de prensa.

#### 9.- Cambio cultural

La novena de las tendencias de comunicación comercial en 2021 de AEA tiene que ver con que se observa «un fuerte enfoque en sostenibilidad, diversidad e inclusión que afecta a todas las compañías, con una clara proliferación de perfiles e iniciativas para favorecer y provocar este ‘cambio cultural’ que está presente en

la sociedad y que está modificando los comportamientos de compra de los consumidores».

#### 10.- Impacto social y económico

La última de las tendencias en comunicación comercial 2021. Según la AEA, en los últimos meses se ha experimentado un avance en digitalización «equivalente al de varios años y con efectos en múltiples aspectos de la vida». Entre ellos menciona el trabajo, la asistencia a los colegios, la realización de actividades deportivas, las compras o el consumo de medios.

A esto hay que sumar el sentimiento de «vulnerabilidad hasta ahora nunca antes visto» en la población como consecuencia de la pandemia de coronavirus «al verse afectados de forma muy significativa el modo de vida y el bienestar». «Esto se ha traducido en un sentimiento de miedo y preocupación», apostilla.

El comunicado de prensa de la AEA concluye que la «incertidumbre» de la situación económica actual y cómo evolucionará «ha impactado o puede impactar en los ingresos de los consumidores». La consecuencia es que las personas son mucho más «proactivas» en la planificación financiera: «trata de ahorrar dinero y evitar gastos no imprescindibles, redefiniendo las prioridades» y los hábitos de consumo (Redacción, 2021).

Debido a los grandes avances tecnológicos, el internet ha permitido conectar y crear una comunicación que rompe barreras, pasando los medios de comunicación tradicionales a segundo plano por el cambio de manera de interactuar de la sociedad

Las TICs (o bien NTIC para Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación) agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, Internet y telecomunicaciones. Según la Asociación Americana de las Tecnologías de la Información (ITAA por sus siglas en inglés) las TICs son: "el estudio, el diseño, el desarrollo, el fomento, el mantenimiento y la administración de la información por medio de sistemas informáticos, esto incluye todos los sistemas informáticos no solamente la computadora, este es sólo un medio más, el más versátil, pero no el único; también: los teléfonos celulares, la televisión, la radio, los periódicos digitales, etc." (Cánaves, 2010. Citado por Cuba-Salinas, 2016).

La revolución tecnológica acelerará su velocidad y a finales de 2016, 4 500 millones de personas en el planeta tendrán un teléfono inteligente, en comparación con los 2 800 millones actuales. La revolución más reciente ha sido la democratización de los teléfonos móviles, que han pasado a ser asequibles para la gran mayoría de la población y se han convertido en el elemento tecnológico que más tiempo pasa con nosotros. Llega a competir en atención, incluso con la todopoderosa televisión. Este reinado de los smartphones ha modificado radicalmente la forma en que las personas buscan información, compran productos y servicios o cómo se relacionan con el mundo exterior (Cuba-Salinas, 2016).

En Cuba, el 6to Congreso del PCC aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que en sus números 258 (Perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones) y 261 (Perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por mercados y técnicas, con la utilización de tecnología de avanzada), ambos expresan la importancia de perfeccionar la comercialización utilizando las NTICs en el ámbito empresarial. (Cuba-Salinas, 2016).

## **1.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACION COMERCIAL**

Las estrategias de comunicación están directamente relacionadas con los objetivos generales, las tácticas, los planes, las decisiones además de los direccionamientos de cada organización. Estas herramientas surgen con el fin de lograr un impacto en cada uno de los stakeholders que hacen parte de una compañía ya que la comunicación eficaz con cada uno de estos públicos logrará que la organización tenga un espacio importante en la mente de cada uno de ellos. Es importante tener en cuenta, que a la hora de crear una estrategia de comunicación es necesario tener en cuenta los parámetros organizacionales y comunicativos de cada compañía, como lo menciona (Pérez, 2001). Una estrategia de comunicación cuenta con diferentes palabras como misión, metas, objetivos, políticas, tácticas, programas y planes no sólo son compañeros de viaje

de la estrategia, sino que en numerosas ocasiones suelen ser calificados por como objetivos estratégicos, planes estratégicos, etc. (Pérez&Massoni, 2009).

Las estrategias de comunicación tienen los rasgos que caracterizan a toda estrategia general, (comunicativa) la característica principal, perceptible, cuando persiga un objetivo de comunicación, o bien cuando utilice fundamentalmente la comunicación para el logro de ese objetivo. Dado que en realidad los mercados políticos, económicos y culturales la comunicación es una forma de interacción que los individuos suelen utilizar como complemento de otros comportamientos, lo más frecuente es que este tipo de estrategias no se encuentren en estado puro, sino que se presenten como estrategias mixtas. Se entiende por estrategia de comunicación, además, la forma en que los determinados objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje inteligible para el público receptor, para que los pueda asimilar debidamente. Cualquier teoría de comunicación está condicionada por las propias teorías de la comunicación, la creatividad y la forma de entender ambos factores por parte de quien va a decodificar el mensaje (Pérez, 2012).

Desde el punto de vista estratégico la comunicación comercial de una actividad, negocio o proceso; debe planificar de forma continua acciones para atraer a las organizaciones mayor cantidad de clientes a través de la comunicación de las facilidades que poseen, influyendo positivamente en el incremento de la demanda de los mismos.

La estrategia de comunicación debe garantizar la obtención de los resultados previstos y maximizar las ganancias de las operaciones de inversión.

Los puntos importantes de una buena estrategia de comunicación, entre otros son:

- Enfoque de la comunicación: La política global de la comunicación de un destino.
- Creación de un logotipo: Un logotipo, más comúnmente llamado logo, es un dibujo que sirve para identificar de manera única al destino.
- Los objetivos de la comunicación.
- Elaboración de una campaña publicitaria.

La comunicación tiene una poderosa influencia en la formación de expectativas de los clientes actuales y potenciales, además es un determinante importante del futuro comportamiento de compra. La buena comunicación tiene un efecto positivo sobre las expectativas y compras futuras, por otra parte, una comunicación negativa tiene por supuesto el efecto contrario.

Como se puede observar son muchos los factores que en materia de marketing influyen en el exitoso desempeño de una organización.

Existen diversas vías para hacer llegar a los clientes los mensajes sobre el producto/servicio que se desea promocionar (Escobar-Torres, 2017), en este sentido cada herramienta de promoción tiene su forma de realizarse y los medios de comunicación juegan un papel fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. Los medios impresos como catálogos, folletos, guías, revistas; la publicidad exterior; la televisión e internet son los que se utilizan de forma más frecuente. Sin embargo, uno de los factores que más cambios han generado en la actualidad, ha sido el impacto de la revolución tecnológica y la sociedad de la información, que ha transformado profundamente todas las etapas del proceso de comercialización.

### **Variables que influyen en el diseño efectivo de la comunicación comercial**

Existe una serie de elementos o variables que el comunicador de marketing debe tener presente para lograr una comunicación efectiva.

De acuerdo a lo planteado por autores como Stanton, Etzel & Walker (2000), Bigné, Font & Andreu (2000) y Kotler (2000) (citados por Ruano-Salas, 2017), el comunicador de marketing debe tener presente:

#### **1. Identificación de la audiencia meta**

La identificación del público objetivo, trata de determinar cuáles son las personas a las que se quiere alcanzar con el mensaje a transmitir. En esta etapa se establecen los perfiles del público objetivo que son los destinatarios de la campaña. Este proceso se puede realizar a través de una segmentación de mercado, basándose fundamentalmente en las características de los mercados emisores que más visitan el destino.

#### **2. Determinación de los objetivos de la comunicación**

Una vez que se han identificado el mercado meta y sus características, se debe decidir la respuesta deseada de la audiencia. Es evidente que la respuesta superior es compra y satisfacción. Pero la conducta de la compra es el resultado final de un largo proceso de toma de decisiones del consumidor. Es necesario saber cómo hacer que la audiencia meta se mueva a estadios superiores de disponibilidad para comprar.

### **3. Diseño del mensaje**

De modo ideal, el mensaje debe captar la atención, mantener el interés, despertar el deseo y provocar acción (modelo AIDA 3). En la práctica, pocos mensajes llevan al consumidor desde la conciencia a la compra, pero el marco AIDA sugiere las cualidades deseables. Formular el mensaje requerirá la solución de cuatro problemas: qué decir (contenido del mensaje), cómo decirlo en forma lógica (estructura del mensaje), cómo decirlo de manera simbólica (formato del mensaje) y quién debe decirlo (fuente del mensaje).

### **4. Selección de los canales de comunicación**

Existen dos clases amplias de canales de comunicación, personales y no personales. En cada uno se hallan muchos subcanales. Se deben seleccionar medios de comunicación más efectivos y eficientes para alcanzar la audiencia seleccionada. Se debe encontrar la combinación óptima de soportes de tal forma que se maximice la comunicación con el público objetivo y al mínimo costo. Los datos sobre las características de la audiencia de los diversos medios (número de personas expuestas a ellos) se obtienen a partir de diversas fuentes.

### **5. Fijación del presupuesto total de promoción**

La palabra AIDA es un acrónimo que se compone de las siglas de los conceptos en inglés de atención (attention), interés (interest), deseo (desire) y acción (action). Son cuatro escalones que el cliente debe «subir», ordenada y progresivamente, para tomar la decisión de comprar un producto (bien o servicio). Una de las más difíciles decisiones de marketing que las organizaciones enfrentan es cómo gastar en la promoción. Existen cuatro métodos comunes que se utilizan para fijar un presupuesto de promoción:

- Método lo que se puede pagar: Este método ignora por completo el papel de la promoción como una inversión y el impacto inmediato de la promoción sobre el

volumen de ventas. Lleva a cierto presupuesto de promoción anual, lo cual hace que sea difícil la planeación de la comunicación de mercado a largo plazo.

- Método del porcentaje de las ventas: Muchas organizaciones fijan sus gastos de promoción en un nivel porcentual específico de las ventas o del precio de ventas. Algunos autores plantean que este es un método ampliamente utilizado, pero sigue siendo arbitrario, sin tomar en consideración los objetivos específicos a conseguir en un momento determinado. Además, conduce a un incremento de la inversión en comunicación en los momentos en que las ventas suben y a una disminución cuando éstas bajan.
- Método de la paridad comparativa: Algunas organizaciones establecen su presupuesto de promoción a fin de lograr una paridad de participación de voz con sus competidores.
- Método de objetivo y tarea: Requiere que los comerciales desarrollen sus presupuestos de promoción al definir sus objetivos específicos, determinar las tareas que deben realizar para lograr estos objetivos y estimar los costos de efectuar estas tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción que se propone. Este es uno de los métodos que se considera por muchos autores, el más adecuado.

Comienza con una especificación de qué es lo que se quiere conseguir (objetivos) y sigue con una valoración del costo estimado de las tareas a realizar para conseguir dichos objetivos.

## **6. Decisión sobre la mezcla de promoción**

En la decisión y la combinación de instrumentos promocionales intervienen muchos factores los cuales son: naturaleza de cada instrumento promocional, tipo de mercado del producto, estrategia de presión contra estrategia de impulsión, etapa de preparación del comprador, etapa del ciclo de vida del producto y el lugar en el mercado de la organización.

## **7. Medición de los resultados de la comunicación**

Esto implica preguntar a la audiencia meta si reconoce o recuerda el mensaje, cuántas veces lo vio, qué puntos recuerda, qué siente por el mensaje y su actitud previa y actual hacia el producto y la organización. El comunicador también debe recopilar medidas conductuales de la respuesta de la audiencia, como cuántas

personas compraron el producto, si les gustó y si hablaron con otras personas sobre éste.

## **8. Organización y administración de las comunicaciones de marketing en forma integral**

En la actualidad, un número cada vez mayor de organizaciones adopta el concepto de las comunicaciones de marketing en forma integral (IMC, Integrated Marketing Communications); proceso que implica la gestión y la organización de todos los agentes en el análisis, la planificación, la implementación y el control de todos los contactos, medios, mensajes y herramientas promocionales de comunicación de marketing enfocados en públicos objetivo seleccionados de manera que deriven en una mejor economía, eficiencia, eficacia y coherencia para lograr los objetivos de comunicación de marketing corporativo y de productos determinados. De la misma se desprenden las principales notas características de la estrategia de comunicación integrada:

- Identifica los objetivos de la comunicación de marketing con otros objetivos organizacionales.
- Es un proceso planificado que involucra todas las herramientas de comunicación de marketing de una forma coherente y sinérgica.
- Todos los mensajes corporativos o de productos/marcas deben basarse en una estrategia consistente y común que evite las inconsistencias entre ellos.

Las IMC aumentarán la capacidad de la organización para llegar a los consumidores correctos con los mensajes correctos en el momento correcto y el lugar correcto.

### **1.2.1 Modelos y procedimientos para la formulación de estrategias de comunicación comercial**

La literatura consultada permitió corroborar que existe una infinidad de modelos y procedimientos para la formulación de estrategias, tanto a nivel nacional como internacional, lo que permite aseverar que no existe un modelo universal para ser aplicado en el mundo como receta a las deficiencias en la dirección de las organizaciones.

Con el surgimiento y evolución de la planeación estratégica, comenzaron a desarrollarse a nivel mundial una serie de modelos y procedimientos para lograr



implantarla en las grandes, medianas y pequeñas empresas que buscan eficiencia y eficacia. Algunos de los más empleados pertenecen a los siguientes autores: La estrategia competitiva de Michael Porter (1989), la matriz de crecimiento/cuota de mercado del Boston Consulting Group conocida popularmente como Matriz BCG (2002), compitiendo por el futuro de Hamel y Prahalad (1994) y el final de la competencia de James Moore (2014), citados por (Maldonado, 2018).

La mayoría de los modelos y procedimientos consultados del nivel internacional fueron desarrollados en el pasado siglo, aunque algunos son de principios del presente siglo XXI, época de la cual igualmente se consultaron varios modelos desarrollados por autores nacionales, algunos por autores holguineros, entre los que se encuentran:

- Cuba (2016). Ofrece una propuesta de estrategias para la comunicación comercial del destino Holguín. La misma ofrece un procedimiento, apoyado en la integración de enfoques modernos y la combinación de técnicas y métodos, que contribuye a incrementar la objetividad de los planes y favorece la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes del entorno; y su aplicación para determinar la situación interna y externa de la organización, las estrategias y acciones a seguir.
- Brizuela (2018). Propone un modelo metodológico para la formulación de estrategias comerciales que permite implicar un conjunto de técnicas de la administración estratégica. Se llevó a cabo un análisis de la conceptualización estratégica de la Agencia de Viajes Paradiso Holguín, se realizó un diagnóstico interno y externo y un análisis DAFO a partir de los cuales se definieron objetivos, estrategias y acciones comerciales.
- Tarradell (2019) desarrolla un procedimiento para la formulación de la estrategia de comunicación de cadenas productivas que favorece la comunicación entre sus eslabones, los principales actores locales y los decisores del territorio, el cual se aplicó parcialmente en el destino turístico Gibara.
- Fernández (2019) desarrolla un procedimiento para la formulación de estrategias para el desarrollo del turismo de eventos en el destino Gibara con el objetivo de

proponer las estrategias y acciones para potenciar el desarrollo de esa modalidad en ese destino turístico.

- Cardet et al. (2022) en su modelo sobre diseño de estrategias en el área de ciencia e innovación tecnológica para el sector del turismo en el destino Holguín, realizó un correcto análisis de los factores internos y externos, como soporte en la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para construir la matriz DAFO, lo que le permitió determinar los objetivos y formular las estrategias que contribuyeron a darle solución al problema planteado, ayudando a la obtención de resultados positivos en la gestión de dicha actividad.

Estas investigaciones presentan una serie de aciertos, que contribuyen a un mejor funcionamiento de la planeación estratégica. Tienen en común, que cumplen con varios de los aspectos básicos del proceso de planificación estratégica, que son empleados tradicionalmente, como el análisis o diagnóstico interno y externo, la definición de la misión y visión, el empleo de la matriz DAFO, la determinación de los objetivos estratégicos y la formulación e implementación de estrategias.

Dado los objetivos de la presente investigación, la autora decide emplear para el diseño de las estrategias de comunicación del servicio Caja Extra del Banco Popular de Ahorro, la propuesta de Cuba-Salinas, 2016; adaptándola a las características y condiciones del proceso que investiga.

El procedimiento seleccionado consta de cinco etapas y catorce tareas específicas (ver **Anexo 1**), sin embargo, en la presente investigación solo se aplica hasta la etapa 4, tarea 12, y se elimina la última etapa que consiste en la implementación y control, por cuestiones de tiempo y de que algunas de las estrategias propuestas solo podrán ser implementadas en el largo plazo.

## CAPÍTULO II ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL DEL SERVICIO CAJA EXTRA DEL BANCO POPULAR DE AHORRO EN EL MUNICIPIO DE HOLGUÍN

Luego de analizar todo lo concerniente al estado del arte en lo relacionado con el proceso de comunicación comercial y la formulación de estrategias, se desarrollará la propuesta general de diseño de las estrategias de comunicación comercial del servicio Caja Extra del Banco Popular de Ahorro de Holguín, a partir del procedimiento seleccionado al efecto.

### 2.1 Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación comercial del servicio Caja Extra en el municipio Holguín

#### Descripción

##### Etapa I. Preparación inicial

**Objetivo:** constituir y capacitar un grupo de trabajo, que propicie la formulación de una adecuada estrategia de comunicación comercial para el servicio Caja Extra del Banco Popular de Ahorro del municipio Holguín.

#### Descripción:

##### Tarea 1. Conformación del equipo de trabajo

Para el diseño e implantación de las estrategias de comunicación resulta conveniente crear un grupo de trabajo interdisciplinario, en el cual queden representadas las diferentes especialidades que pueden aportar la información necesaria para llevar a cabo el proceso de una forma óptima

**Indicaciones metodológicas:** se recomienda que el grupo de trabajo esté formado por:

- ✓ Especialistas en el departamento de Marketing del Banco Popular de Ahorro con conocimiento de comunicación comercial y el servicio Caja Extra (Comerciales del BPA).
- ✓ Personas de diferentes instituciones que han trabajado con el servicio Caja Extra, entre otros, que pueden aportar información de interés para el diseño de las estrategias.
- ✓ Personas que formen parte de la estructura administrativa y que atiendan el servicio Caja Extra, el objeto de análisis.

El grupo que se conforme mantendrá una buena comunicación entre sus miembros y, como elemento fundamental, debe trabajar como equipo y no de forma individual.

## **Tarea 2. Involucramiento del equipo de trabajo**

Se debe comenzar con la explicación a todos los miembros del procedimiento que va a ser utilizado, así como las técnicas, métodos y herramientas que serán usados.

### **Fuentes de información y herramientas**

Reuniones de involucramiento, conversatorios, tormentas de ideas donde los propios integrantes del grupo transfieran sus conocimientos a los restantes miembros a través de sesiones de trabajo grupales.

## **Etapa II. Caracterización del servicio Caja Extra en el municipio Holguín**

Para proyectar estrategias y acciones en el área de la comunicación comercial resulta necesario el conocimiento de las características fundamentales que diferencian al servicio Caja Extra en el Municipio.

**Objetivo:** determinar y valorar las características del servicio Caja Extra que influyen y/o condicionan la comunicación comercial.

### **Descripción:**

## **Tarea 3. Principales características del servicio**

Para lograr comprender las peculiaridades del servicio Caja Extra debe partirse de la descripción de los principales factores que lo integran:

La entidad emitió la Resolución 231/2021 “Reglamento del servicio de Caja Extra”, publicada en la Gaceta Oficial No. 106 de fecha 24 de septiembre de 2021, donde establecía el régimen jurídico para la organización y funcionamiento de este servicio, que prestan los bancos del Sistema a través de agentes corresponsales no bancarios.

Entiéndase por agentes corresponsales no bancarios, a aquellos establecimientos comerciales, tales como farmacias, supermercados, tiendas, oficinas de correos, telecomunicaciones, entre otros, donde se realice la compra de bienes o el pago de servicios, cuyos objetivos son el de contar con nuevos puntos de acceso a los servicios financieros; ofrecer una alternativa para la extracción de dinero en efectivo en el mismo lugar donde realiza la compra de bienes o pagos de

servicios, sobre todo en aquellos lugares donde no cuentan con cajeros automáticos, y disminuir los costos asociados a la transportación, manipulación y custodia de dinero en efectivo.

En el caso particular de Holguín, el servicio comienza a implementarse el 25 de febrero del presente año en el municipio de Cacocum por parte de la Dirección Provincial del BPA y el Grupo Empresarial de Comercio Holguín, y al mes siguiente, inició en varias unidades del municipio de Moa.

Dentro de los principios generales del servicio de Caja Extra se debe señalar que se presta en pesos cubanos a las personas naturales titulares de tarjetas de pago RED emitidas por los bancos comerciales cubanos. El dinero en efectivo que los agentes corresponsales entregan a los clientes, no será superior a los 1000.00 CUP, y procede de los ingresos que perciban por sus ventas diarias. Los bancos no anticipan dinero en efectivo a los agentes corresponsales, y la prestación del servicio se realiza mediante el uso de canales electrónicos de pagos, como Transfermóvil y EnZona.

Para solicitar el servicio, el cliente debe presentar su medio de identificación, tarjeta magnética de cualquier modalidad, sea de salario, jubilación o ahorro, y tener creado un usuario en alguna de las dos plataformas Transfermóvil o EnZona. Posteriormente, debe escanear el código QR que le facilite la unidad comercial mediante la opción Caja Extra (Transfermóvil) o Retiro de Efectivo (EnZona), realiza la transferencia por el monto requerido, y luego de que el prestatario del servicio compruebe la operación, le entrega al cliente el monto solicitado.

Resulta importante señalar que las unidades que prestan este servicio, deben estar previamente registradas como usuarios de la plataforma Bulevar del Transfermóvil y/o EnZona, para poder generar el código QR que será utilizado como Caja Extra. Estos agentes corresponsales tienen la obligación de identificar al cliente y cumplimentar el modelo “Relación de operaciones de entrega de efectivo” por cada operación que realice por cuenta y a nombre del banco, siendo responsable de haber cumplido las revisiones y medidas de control interno establecidas para este servicio.

Por su parte, el BPA pagará al corresponsal no bancario una comisión de 1.00 CUP por cada operación y 0.50 % sobre el importe total de las operaciones de Caja Extra que realice, con una periodicidad diaria, la cual se acreditará a la cuenta del mismo.

### **Fuentes de información y herramientas**

Son fuentes de información de los informes de BPA, los informes de Comercio y los informes de cumplimiento de objetivos de trabajo e investigaciones realizadas por diferentes instituciones.

### **Etapa III. Diagnóstico del estado actual de la comunicación comercial del servicio Caja Extra en el municipio Holguín**

**Objetivo:** valorar la situación que presenta la comunicación comercial en el servicio Caja Extra en el municipio Holguín que permita formular las estrategias.

#### **Descripción:**

#### **Tarea 4. Análisis de la situación que presentan los factores a considerar para el diseño de la comunicación comercial**

Tomando en consideración que los instrumentos de la comunicación comercial a emplear en el servicio Caja Extra deben corresponderse con el tipo de mercado, la oferta del servicio y la etapa de su ciclo de vida, es necesario valorar como estos factores e indicadores se toman en consideración para la comunicación.

El grupo desarrollará sesiones de trabajo para arribar a conclusiones sobre el estado de estos factores.

#### **Tarea 5. Diagnóstico del estado de la comunicación comercial en el servicio Caja Extra**

Se realizará un diagnóstico del estado actual de la comunicación comercial en el servicio Caja Extra, teniendo en cuenta las vías por las cuales los clientes lo conocen, el presupuesto de promoción con que cuentan las entidades y la capacidad de acción respecto al mismo, las actividades de promoción que se llevan a cabo para accionar sobre sus principales mercados emisores, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la publicidad.

#### **Tarea 6. Resumen del diagnóstico de la comunicación comercial del servicio Caja Extra**

Esta actividad la realizar el grupo en sesión de trabajo, llegando a consenso para definir la situación actual que presenta esta variable. Se definirán las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que permitirá definir los objetivos y trazar estrategias para su consecución.

#### **Fuentes de información y herramientas**

Constituyen fuentes de información del servicio Caja Extra, los diagnósticos comerciales que se realizan, los resultados de estudios precedentes, entre otros.

Para ello se recomienda el empleo de matrices, indicadores estadísticos para el cálculo de tendencias, la aplicación de encuestas y su procesamiento, entre otros.

#### **Etapas IV. Diseño de la Estrategia de Comunicación Comercial**

**Objetivo:** diseñar las principales estrategias que permitan el perfeccionamiento de la comunicación comercial del servicio Caja Extra y con ello sus resultados.

#### **Descripción:**

##### **Tarea 7. Definición de los públicos objetivos**

Se trata de determinar cuáles son las personas a las que se quiere alcanzar con el mensaje a transmitir. En esta etapa se establecen los perfiles del público objetivo (target) que son los destinatarios de la comunicación. Este proceso se realizará a través de la definición de las características de los usuarios del servicio que se desea comunicar. Las características del público objetivo condicionarán tanto la definición del mensaje como de los medios y soportes a utilizar. Se tendrán en cuenta personas que poseen Transfermóvil, establecimientos en los que se está ofertando este servicio y su ubicación

El grupo seleccionará el o los públicos objetivos o audiencia meta, hacia los que dirigirá las acciones de comunicación comercial.

##### **Tarea 8: Determinación de los objetivos de la comunicación comercial**

El grupo, en sesión de trabajo y considerando los resultados de los análisis anteriores, definirá los objetivos de la comunicación comercial, los que deben estar en correspondencia con la misión, visión y principales objetivos estratégicos del servicio Caja Extra.

##### **Tarea 9. Identificación de las necesidades de información del público objetivo**

Sobre la base de estudios que se realicen con este fin y el análisis de los realizados con anterioridad se identificarán las necesidades de información del público objetivo, lo que se tomará en cuenta para el empleo de diferentes herramientas y medios de comunicación comercial.

#### **Tarea 10. Determinación de las herramientas de comunicación comercial a emplear**

El grupo definirá, sobre la base de la situación que presentan factores tan importantes como el mercado, la oferta del servicio Caja Extra y la etapa del ciclo de vida, cuáles son los instrumentos más eficaces en la comunicación.

#### **Tarea 11. Definir las estrategias para cada herramienta de la mezcla de comunicación comercial**

Sobre la base de los resultados del diagnóstico y los objetivos proyectados se diseñan las estrategias para cada uno de los instrumentos, definiendo las principales acciones, fechas y responsables.

#### **Tarea 12. Determinación de presupuesto necesario para ejecutar las estrategias de comunicación comercial**

Se recomienda que se realice por el método basado en los objetivos y tareas. El grupo de trabajo estimará, de acuerdo a las acciones propuestas el financiamiento necesario para cumplir los objetivos.

#### **Fuentes de información y herramientas**

Constituyen importantes fuentes de información el Plan de desarrollo del servicio Caja Extra, resultados de estudios precedentes sobre la comunicación comercial, la Política de Comunicación aprobada para el BPA, entre otros documentos.

La realización de entrevistas y el método de expertos son herramientas empleadas para ello.

### **2.2 Diseño de las estrategias de comunicación comercial del servicio Caja Extra en el Banco Popular de Ahorro del municipio Holguín**

#### **Etapa I. Preparación inicial**

Para la elaboración de la propuesta se conformó un grupo de trabajo formado por cinco miembros (ver **Anexo 2**). Se conformó atendiendo a las sugerencias de la propuesta metodológica seleccionada. Sus integrantes, se tuvieron en cuenta además para demostrar la problemática planteada en la investigación.



De forma general, a través del trabajo en equipo, los integrantes del grupo garantizaron la perspectiva multidisciplinaria requerida para realizar las propuestas.

Se reunió al grupo de trabajo en varias sesiones durante la preparación previa de la investigación, informándolos de los aspectos necesarios que debían conocer para el posterior diseño de las estrategias de comunicación comercial, se circularon materiales didácticos y se debatieron temas de interés.

El proceso de capacitación estuvo dirigido básicamente a la actualización de los especialistas que integran el equipo de trabajo en cuanto a las nuevas tendencias de la gestión comercial, pues los años de experiencia en la actividad bancaria que poseen les permiten estar a tono con el desarrollo del entorno objeto de la investigación. Se desarrollaron talleres los cuales facilitaron el intercambio de ideas y opiniones en torno a la investigación.

## **Etapas II. Caracterización del servicio Caja Extra del Banco Popular de Ahorro en el municipio Holguín**

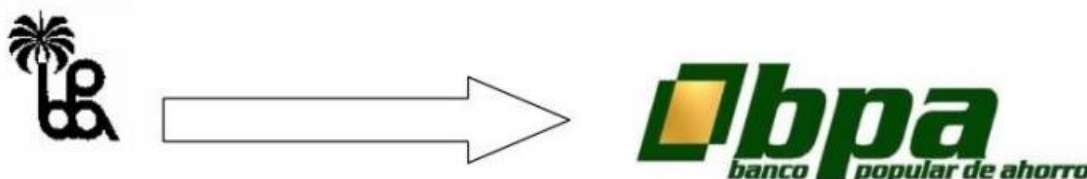
Para caracterizar el servicio Caja Extra en el Banco Popular de Ahorro del municipio Holguín, se partirá previamente de caracterizar la institución.

### Caracterización del Banco Popular de Ahorro en el municipio Holguín

El BPA, primer banco creado por la Revolución cubana, surgió el 18 de mayo de 1983, al amparo del Decreto Ley Nro.69 del Consejo de Estado de la República de Cuba, con el carácter de banco estatal, integrante del Sistema Bancario Nacional. En un primer momento, su objeto social fue la captación de los recursos monetarios de la población temporalmente libres, así como la concesión de créditos a corto, mediano y largo plazos, además de la prestación de otros servicios bancarios. Con el tiempo, las campañas de captación de pasivos por cuenta de clientes Personas Naturales fueron muy intensas y permitieron crear una cultura del ahorro en la población. A esto se sumó la ampliación de la red de oficinas en todo el país y la organización de las diferentes áreas de trabajo, todas con los mismos objetivos profesionales, definidos desde la Oficina Central del BPA. Es por ello que, en Holguín, se sucedieron disímiles transformaciones desde los inicios de la institución bancaria en 1983, comenzando en ese entonces con una Dirección Provincial y seis sucursales, que coincidieron también con los

cambios del BPA en todo el país. En la década del '90 se impuso un cambio en la tecnología de la institución, dando respuesta a las tareas en correspondencia con las transformaciones económicas y tecnológicas que se producían en el ámbito nacional e internacional. En 1995 se crearon las bases indispensables para llevar a cabo el proceso de automatización y operar con éxitos nuevas funciones, el cual se realizó en dos años sin descuidar la formación y entrenamiento de los trabajadores en la utilización de los nuevos sistemas, de forma rápida y segura, y sin dejar de prestar el servicio bancario cotidiano. El 4 de noviembre de 1997, el Banco Central de Cuba aprobó la Resolución No. 15, que le otorgó al BPA una nueva Licencia General, la cual amplió sus objetivos y funciones, al autorizar que se realizaran en sus oficinas todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional (MN) como en moneda libremente convertible (MLC). Esto conllevó a modificar su misión, estrategias, objetivos de trabajo y estructuras de dirección, iniciando una intensa preparación en los procedimientos y normas correspondientes a la Banca Universal. La institución mantuvo su orientación hacia el segmento de las Personas Naturales, ampliando su capacidad de gestión al sector empresarial cubano y ofreciendo alternativas ante sus requerimientos financieros.

En 1998 se emprendió un estudio de imagen institucional acorde a los importantes cambios introducidos en su gestión. Como resultado del mismo surgió una nueva imagen gráfica que sintetiza los conceptos que constituyen los pilares de la entidad: Seguridad, Profesionalidad, Confiabilidad, Elegancia, Discreción y Movimiento (rapidez y agilidad).



Según el Manual de Identidad Visual del BPA, el código cromático institucional quedó basado fundamentalmente en el verde intenso y el oro viejo, manejando los conceptos del color verde oscuro asociado al dinero y a lo profesional, y el oro, al prestigio y la elegancia. Durante esta etapa, el BPA introdujo enfoques de Dirección Estratégica, mejoró las condiciones de trabajo y priorizó la atención

personalizada al cliente. En materia de negocios, emprendió la comercialización de seguros, y comenzó la preparación de los empleados para la introducción de la Banca Electrónica.

Entre 1999-2003 se implementó una nueva política de créditos personales y la cartera de financiamiento mostró otro producto estrella de gran acogida por la población: los Préstamos en Efectivo. Comenzó la instalación de Cajeros Automáticos y de las Terminales de Puntos de Venta (TPV), y por ende, la utilización de tarjetas de banda magnética. Los esfuerzos de los trabajadores y los resultados de su gestión hicieron merecedor al BPA de importantes premios, como el de Mejor Banco del Año en Cuba en el 2004 y 2005, distinción conferida por la Revista The Banker perteneciente al prestigioso grupo que encabeza el diario británico Financial Times.

En estos 36 años de creado, el BPA ha sido protagonista de disímiles tareas de impacto social y económico, donde el Estado y el Gobierno cubanos le han depositado su confianza para llevar adelante estos programas, los cuales se relacionan a continuación:

- Atención al Programa de Estudiantes Latinoamericanos.
- Plan Especial de Venta de Televisores Panda para su adquisición en Moneda Nacional.
- Ejecución de tareas relacionadas con la Ley General de la Vivienda.
- Pago a Pensionados y Jubilados de la Seguridad Social.
- Concesión de créditos sociales como parte del programa de la Revolución Energética, asegurándole a los cubanos las facilidades necesarias para el pago de los artículos electrodomésticos.
- Proceso de eliminación de la circulación del dólar estadounidense del mercado nacional, donde trabajadores y directivos de todas las sucursales y cajas de ahorro participaron activa y decisivamente en la aplicación de esta medida.

Fueron tareas extraordinarias que comenzaron a ejecutarse de forma urgente y asumidas por directivos y trabajadores con un alto espíritu de sacrificio, dedicación y profesionalidad. Valores propios de una filosofía de trabajo, que se ha transmitido entre cada generación de bancarios, adquirida de aquellos que sembraron su raíz: los fundadores.

En la actualidad, el BPA constituye una de las instituciones claves en el proceso de Informatización de la Sociedad, como parte de la estrategia de gobierno que se desarrolla en el país por el actual mandatario Miguel Díaz-Canel Bermúdez, para fomentar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el país. Para contribuir a este proceso, la institución bancaria en Holguín ha trazado estrategias comerciales,

que le han permitido emitir más de 185 mil tarjetas magnéticas en moneda CUP, CUC y USD, por concepto de Ahorro, Jubilados, Nómina y Estimulación, TCP, Colaboradores, Subsidiados y Mayoristas.

A esto se suma el desarrollo de la llamada Banca a Distancia, surgida a partir del 2016, que integra la Banca Móvil, Banca Remota y Banca Telefónica, canales de pago electrónico que le permite a los clientes la realización de operaciones y pagos de servicios desde un teléfono móvil, una computadora o un teléfono fijo, respectivamente.

Para acceder a estos servicios, los clientes deben disponer, además de una tarjeta magnética, una tarjeta matricial o matriz criptográfica, que en Holguín ascienden a más de 13 mil usuarios los que se benefician de las ventajas que ofrecen estos canales de pago electrónico, incluyendo 52 empresas que realizan sus operaciones a través de la Banca Remota.

Como apoyo también a la Informatización del país, la institución cuenta con una red de 35 TPV, ubicadas en oficinas de todos los municipios holguineros, y 31 cajeros automáticos, distribuidos en Moa, Mayarí, Banes y Holguín. Equipos que reciben una atención priorizada por la incidencia que tienen en este proceso, y su notable impacto en la población.

El BPA, cuyo eslogan actual es “Comprometidos con el Desarrollo”, es líder en el segmento de Personas Naturales, aunque tiene una fuerte presencia entre clientes Personas Jurídicas. Su objeto social se debe fundamentalmente a:

- Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convengan.
- Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazos.

- Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables.
- Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y otros medios avanzados de pago.

Su Misión 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.

Su Visión 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 éticos que garanticen las características que lo distinguen.

Los valores compartidos son:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Discreción
- Respeto

Sus objetivos de trabajo se delimitan de la siguiente manera:

- Elevar la calidad de los Servicios Bancarios que se prestan a los clientes.
- Continuar la aplicación de la Política Crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en el país.
- Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.

- Continuar las acciones relacionadas con el proceso de ordenamiento del entorno monetario cubano.
- Realizar la gestión financiera, mediante el cumplimiento de las regulaciones emitidas por el BCC, de manera que permita mantener la estabilidad financiera en los nuevos escenarios que se deriven de la actualización del modelo económico cubano.
- Aplicar la Estrategia 2017-2019 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.
- Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva.
- Desarrollar la automatización de los procesos con infraestructuras robustas, seguras y eficientes.
- Implementar el Perfeccionamiento del Sistema Bancario en sus dos etapas de acuerdo con el cronograma aprobado.
- Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.
- Lograr una gestión de recursos humanos superior capaz de atraer y retener al personal requerido, fomentando la capacitación y actualización permanente en correspondencia con las competencias laborales que se requieran para el desempeño de los cargos.

### **Estructura organizativa**

Las Direcciones Provinciales del BPA integran la organización a nivel nacional, las cuales constituyen instituciones metodológicas, de dirección y control en cada uno de los territorios que se encuentran ubicadas, y por ende, asumen y representan las características esenciales de la institución bancaria en general.

En el caso de la Dirección Provincial de Holguín, surge aparejada a la propia creación del BPA, y su primer director fue Nelson Labrada Hernández, quien dirigió la organización por un período de 26 años, hasta que en 2009 asumió Rubinelson Zaldívar, actual Director Provincial.

Dicha organización, rectorea la actividad bancaria de 26 Sucursales y 20 Cajas de Ahorro, además de dos Áreas de Negocios dedicadas a las Nuevas Formas de Gestión No Estatal y a los créditos de la Nueva Política Bancaria, contando

también con un Almacén Central.

En la Dirección Provincial, a la Dirección General se subordinan los departamentos de Asesoría Jurídica y Cuadros, el Auditor Interno y el Oficial de Cumplimiento, y las Sucursales del territorio, además de las subdirecciones siguientes (**Anexo 3**):

- Subdirección de Auditoría.
- Subdirección Comercial, que a su vez dirige a los departamentos de Banca Personal y Organización.
- Subdirección de Negocios que dirige los departamentos de Banca de Negocios y Efectivo y Tesorería.
- Subdirección Financiera que rige a los departamentos de Contabilidad e Informática y las áreas de Riesgo y Planificación.
- Subdirección de Medios que se encarga de los departamentos de Seguridad, Protección y Defensa; Recursos Humanos y Aseguramiento de los Servicios Bancarios, Transporte y Servicios generales.

Por su parte, la estructura organizativa de las Sucursales se define de la siguiente manera: al director se subordinan el Auditor Interno, el Oficial de Cumplimiento y el Informático, además del Gerente Comercial, Gerente de Recuperación, Gerente del Área Contable, Jefe(s) de Caja(s) de Ahorro, en caso de que tengan, y Gerente de Efectivo (**Anexo 4**).

A este último se le subordina el Subgerente de Efectivo, para las sucursales con horario extendido, que en la provincia existen cuatro con esta característica: 7262 de Moa, 6752 de Banes y 6902 y 6912 del municipio cabecera.

Hay que agregar que tres sucursales disponen de un Gerente de Banca de Negocios, que se subordina al Director. Ellas son las 7262 y 7272 de Moa y la 6902 de Holguín. A estas se unen las 6982 de Cacocum y la 6912 del municipio cabecera, que cuentan con un Jefe del Área de Negocios, el que se subordina al Gerente Comercial.

El BPA en Holguín cuenta actualmente con una plantilla cubierta de 1056 trabajadores, de ellos 664 son mujeres y 392 son hombres, 66 son de piel negra, 104 mestizos y 886 blancos. El nivel educacional es elevado, pues a pesar de que 87 empleados solo poseen el 12 grado, y 6 son obreros calificados, 463 han



realizado estudios universitarios y 500 son técnicos medios, lo que representa un porcentaje bastante elevado. El promedio de edad es de 45 años.

Dentro de la organización existen trabajadores que integran las diferentes organizaciones políticas. Un total de 201 trabajadores pertenecen al Partido Comunista de Cuba (PCC) y 36 a la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC). Existe también presencia de otras organizaciones como la ANEC, a la cual están afiliados un total de 132 trabajadores.

#### Cartera de productos y servicios

En el BPA se entiende por producto cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor de peso y que cumpla la condición de satisfacer una necesidad del cliente. El producto es adquirido por el cliente por los beneficios que percibe, y no por el producto en sí, es decir, no se compra un producto por sus atributos, sino por el status, comodidad y ventajas que ofrece.

El concepto de servicio es concebido muy vinculado al anterior, con la diferencia de ser una prestación humana que no consiste en la producción de un bien material, sino en una relación interpersonal directa, en la que el servicio se produce en el mismo instante en que se está prestando.

Los principales productos y servicios que ofrece esta institución bancaria, están relacionados con el Ahorro, los financiamientos tanto a Personas Naturales como a Personas Jurídicas, la Banca Electrónica, Transferencias nacionales e internacionales, trámites vinculados a la Ley General de la Vivienda, Cobro por Cuenta de Terceros (Seguridad Social, ONAT, Caja de Resarcimientos, Multas y otros), además de operaciones de CADECA y canje de monedas extranjeras por CUC, entre otros servicios destinados a sus clientes (**Anexo 5**).

Es oportuno aclarar que el BPA en Holguín no se encuentra enmarcado en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, no obstante en esta organización se pretende lograr las características ideales que deben reunir las entidades cubanas y se trabaja en función de una mejora continua.

Uno de los pilares de dicho proceso, es el Sistema de Comunicación Empresarial, el que establece en su artículo 687 que la comunicación externa es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad, mediante ella se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la empresa u organización



superior de dirección y los resultados de su gestión, por lo que al BPA se le hace necesario perfeccionar su Comunicación Externa.

### **Caracterización del servicio Caja Extra**

En el 2018, el Consejo de Estado aprobó el Decreto-Ley No. 370 “Sobre la informatización de la sociedad en Cuba”, en el que se planteó el papel significativo de este proceso en el desarrollo político, económico y social del país, al ser un medio efectivo para la consolidación de las conquistas del Socialismo y el bienestar de la población. Este fue el inicio de un proceso que ha sabido promover el desarrollo y utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en disímiles ámbitos de la sociedad cubana.

El Banco Central de Cuba (BCC), con su red de bancos comerciales e instituciones financieras no bancarias, ha sido una de las entidades protagonistas de esta transformación tecnológica, en su objetivo de garantizar a la población el acceso a los diferentes productos y servicios de la Banca Electrónica.

La creación de nuevos productos soportados en tarjetas magnéticas y plataformas digitales que permiten el acceso de los clientes a sus cuentas bancarias; el aumento de servicios habilitados en las aplicaciones EnZona y Transfermóvil; el cuidado y monitoreo de la red de cajeros automáticos, el desarrollo de estrategias para fomentar el Comercio Electrónico, han sido algunas de las acciones que ha puesto en práctica el BCC en su propósito de contribuir al proceso de informatización de la sociedad.

Precisamente, para seguir acercando estas facilidades tecnológicas a la población, dicha entidad emitió la Resolución 231/2021 “Reglamento del servicio de Caja Extra”, publicada en la Gaceta Oficial No. 106 de fecha 24 de septiembre de 2021, donde establecía el régimen jurídico para la organización y funcionamiento de este servicio, que prestan los bancos del Sistema a través de agentes corresponsales no bancarios.

Entiéndase por agentes corresponsales no bancarios, a aquellos establecimientos comerciales, tales como farmacias, supermercados, tiendas, oficinas de correos, telecomunicaciones, entre otros, donde se realice la compra de bienes o el pago de servicios, cuyos objetivos son el de contar con nuevos puntos de acceso a los servicios financieros; ofrecer una alternativa para la extracción de dinero en

efectivo en el mismo lugar donde realiza la compra de bienes o pagos de servicios, sobre todo en aquellos lugares donde no cuentan con cajeros automáticos, y disminuir los costos asociados a la transportación, manipulación y custodia de dinero en efectivo.

En la propia Resolución se enumeran los diferentes servicios que pueden prestar a nombre de los bancos estos agentes corresponsales, tales como entregas de dinero en efectivo por medio de la tarjeta de débito; pago de servicios públicos básicos; recaudaciones de terceros; envío y pago de giros y remesas, locales y en el exterior; y otros previstos por el banco y que queden refrendados en el contrato, independiente del banco comercial con quien se haya pactado, dígase Banco Metropolitano (BANMET), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y Banco Popular de Ahorro (BPA).

Es en la capital del país donde inician con este servicio, en el último trimestre del 2021, las primeras unidades de la Empresa de Comercio Habana, específicamente en La Verbena, en Playa; Alberro, en el Cotorro, y Monserrate y San Juan de Dios, en La Habana Vieja, para los clientes del BANMET mediante la plataforma EnZona. Experiencia que se fue extendiendo luego a todo el territorio nacional.

En el caso particular de Holguín, el servicio comienza a implementarse el 25 de febrero del presente año en el municipio de Cacocum por parte de la Dirección Provincial del BPA y el Grupo Empresarial de Comercio Holguín, y al mes siguiente, inició en varias unidades del municipio de Moa. Otros municipios se han ido sumando, como es el caso de Holguín y Gibara, a través del BANDEC.

### **Funcionamiento del servicio de Caja Extra**

El BPA en la provincia, al cierre del mes de abril, posee un total de 419 533 cuentas soportadas tarjetas magnéticas, 108 990 usuarios en la Banca Móvil (Transfermóvil) y 133 373 en la Banca Remota, realizándose más de 9 millones de operaciones en ambos canales de pago. Se cuenta además con 31 cajeros automáticos, distribuidos en los municipios de Banes (2), Holguín (10), Mayarí (2) y Moa (17), donde se realizaron más de 3 millones de operaciones con importe de 1,349.6 MCUP.

Estos son equipos que presentan una tecnología obsoleta, y ante la imposibilidad de adquirir nuevos, se hace imprescindible implementar paulatinamente el servicio de Caja Extra en todos los municipios holguineros, sobre todo en aquellos territorios que no cuentan con cajeros automáticos, para facilitarle a la población el acceso al efectivo de manera rápida y segura, sin necesidad de que acudan obligatoriamente a una oficina bancaria o se trasladen largas distancias para tal propósito.

Dentro de los principios generales del servicio de Caja Extra se debe señalar que se presta en pesos cubanos a las personas naturales titulares de tarjetas de pago RED emitidas por los bancos comerciales cubanos. El dinero en efectivo que los agentes corresponsales entregan a los clientes, no será superior a los 1000.00 CUP, y procede de los ingresos que perciban por sus ventas diarias. Los bancos no anticipan dinero en efectivo a los agentes corresponsales, y la prestación del servicio se realiza mediante el uso de canales electrónicos de pagos, como Transfermóvil y EnZona.

Para solicitar el servicio, el cliente debe presentar su medio de identificación, tarjeta magnética de cualquier modalidad, sea de salario, jubilación o ahorro, y tener creado un usuario en alguna de las dos plataformas Transfermóvil o EnZona. Posteriormente, debe escanear el código QR que le facilite la unidad comercial mediante la opción Caja Extra (Transfermóvil) o Retiro de Efectivo (EnZona), realiza la transferencia por el monto requerido, y luego de que el prestatario del servicio compruebe la operación, le entrega al cliente el monto solicitado.

Resulta importante señalar que las unidades que prestan este servicio, deben estar previamente registradas como usuarios de la plataforma Bulevar del Transfermóvil y/o EnZona, para poder generar el código QR que será utilizado como Caja Extra. Estos agentes corresponsales tienen la obligación de identificar al cliente y cumplimentar el modelo “RELACIÓN DE OPERACIONES DE ENTREGA DE EFECTIVO” por cada operación que realice por cuenta y a nombre del banco, siendo responsable de haber cumplido las revisiones y medidas de control interno establecidas para este servicio.

Por su parte, el BPA pagará al corresponsal no bancario una comisión de 1.00 CUP por cada operación y 0.50 % sobre el importe total de las operaciones de Caja Extra que realice, con una periodicidad diaria, la cual se acreditará a la cuenta del mismo.

### **Caja Extra en avance**

En la provincia de Holguín se ha intencionado y negociado implementar el servicio de Caja Extra en Cacocum, Moa y Báguanos, por encontrarse las cuentas de las Empresas Municipales de Comercio en las sucursales bancarias del BPA en esos territorios.

En Cacocum, están creadas las condiciones en 24 unidades de Comercio, de ellas, seis se han incorporado al servicio, y el resto se encuentra en proceso de ordenamiento y creación de nuevas UEB.

En Moa se cuenta con un potencial de 61 unidades, de ellas ya se está prestando el servicio en 29. Se continúa trabajando de conjunto con la Empresa Municipal de Comercio para ampliarlo a otras unidades de la localidad. Desde el 17 marzo del presente año, cuando se comenzó con el servicio, se han realizado 61 operaciones en las unidades incorporadas.

En el caso de Báguanos, la Empresa Municipal de Comercio se encuentra en proceso de reordenamiento y creación de sus UEB en la localidad de Tacajó, además de la creación los códigos QR para las aplicaciones EnZona y Transfermóvil.

Por otro lado, se han realizado las primeras negociaciones con la Empresa Eléctrica de Holguín, considerando que la misma dispone de oficinas comerciales en toda la provincia que nos pueden prestar este servicio.

Hasta el momento la Caja Extra ha tenido buena aceptación entre los clientes, sobre todo para aquellos que viven en lugares intrincados de la geografía holguinera, tal es el caso del Consejo Popular La Melba, en el municipio de Moa, ubicado en el corazón del Parque Nacional Alejandro de Humboldt, donde la bodega de la localidad ya cuenta con el servicio habilitado. Para los habitantes de los municipios de Cacocum y Gibara también ha sido de gran utilidad, debido a que estos territorios no cuentan con cajeros automáticos.

### **Etapa III. Diagnóstico de la comunicación comercial del servicio Caja Extra en el BPA del municipio Holguín**

La realización del diagnóstico parte de la considerar que, por tratarse de un servicio bancario sumamente nuevo, aún no es muy conocido por la población a pesar de que representa una alternativa para la extracción de dinero en efectivo por parte de los clientes y constituye una alternativa ante el déficit de fluido eléctrico y la pérdida de conexión frecuente de los cajeros automáticos.

El análisis de la situación que presentan los factores a considerar para el diseño de la comunicación comercial arrojó que:

- ✓ La herramienta de comunicación comercial más utilizada es la publicidad, le sigue en orden de utilización la venta personal y la tercera herramienta más empleada es el marketing directo. Las herramientas que menos se emplean en la comunicación comercial son las relaciones públicas y la promoción de ventas.
- ✓ En el caso del banco, los productos y servicios que se ofertan se consideran como un bien de consumo, donde el orden de efectividad de las herramientas de mayor a menor es el siguiente: publicidad, promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas. Se puede observar que la diferencia en el orden radica entre la venta personal y la promoción de ventas, por lo tanto, si se tiene en cuenta este factor, entonces hay que incrementar el empleo de la promoción de ventas.
- ✓ Los dos elementos anteriormente analizados, coinciden en que se debe utilizar más la promoción de ventas para incrementar la efectividad de las herramientas de comunicación.
- ✓ Los medios publicitarios más empleados son los folletos y las redes sociales, los que menos se emplean son la prensa, la televisión y la radio.
- ✓ En el caso de las redes sociales, la más utilizada es Facebook, no utilizándose otras como Twitter y Instagram, tampoco se explotan las potencialidades de la plataforma WhatsApp, además no se actualizan de manera sistemática las páginas Web tanto las administradas por las Sucursales como las centralizadas nacionalmente.

- ✓ Los medios menos empleados por las sucursales bancarias del territorio son el marketing online y el marketing cara a cara, a pesar de que esta es una técnica de comunicación que pone en relación directa a un vendedor y a un destinatario.
- ✓ Los medios de promoción de ventas menos utilizados son los sistemas de fidelización para los clientes y el merchandising.
- ✓ De forma general, la audiencia meta se analiza en el diseño de la comunicación comercial, realizándose la segmentación y el análisis de la imagen de esta sobre los productos y competidores de las entidades objeto de estudio.
- ✓ Otro aspecto favorable es que los objetivos de comunicación se definen en función de la respuesta buscada en la audiencia meta. De forma general los comerciales analizan cuál medio de comunicación comercial es más eficiente y efectivo, además se tienen presentes los criterios para su selección.
- ✓ El presupuesto empleado en las herramientas de comunicación se analiza de forma general muchas veces, sin embargo, el método del cálculo más usado es el método lo que se puede pagar, que es el método con menos ventajas.
- ✓ Se apreció también que pocas veces se miden los resultados en función del cumplimiento de los objetivos de comunicación.

### **Resumen del diagnóstico**

Se realizó un diagnóstico para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del cual se reflejan a continuación las situaciones recurrentes:

- En sentido general todas las sucursales desarrollan acciones de comunicación comercial.
- No se cuenta con presupuesto suficiente para desarrollar acciones de comunicación comercial y es centralizado por las casas matrices
- Se desarrollan pocas acciones de promoción en el territorio
- Los programas de fidelización son insuficientes
- Insuficiente utilización de las TICs para gestionar la actividad bancaria

Para ello se seleccionaron los factores clave internos y externos de mayor incidencia en la comunicación comercial, los cuales se relacionan a continuación:

### **Fortalezas**

- Organización de los procesos y nivel de creatividad e iniciativas en la Sucursal Holguín del BPA
- Profesionales calificados y de prestigio en las diferentes áreas del conocimiento
- Experiencia laboral del personal relacionada con los servicios que se ofrecen en la entidad
- Vinculación del BPA en actividades relacionadas con la historia, como visitas a sitios históricos de gran connotación provincial y nacional, además de intercambios con historiadores, combatientes e intelectuales.
- Participación en tareas relacionadas con la producción de alimentos y trabajos voluntarios convocados por organizaciones políticas y de masas.
- Experiencia acumulada en la actividad del servicio de banca electrónica

### **Debilidades**

- Poca divulgación del servicio de Caja Extra en los medios de comunicación masiva de la provincia
- Falta de una estrategia integral de comunicación de la institución
- Escasa preparación del personal en comunicación comercial
- No se dan a conocer por los diferentes medios de comunicación las actividades de gran impacto que organiza el BPA.
- Las Ferias Comerciales no se realizan en todos los municipios ni de manera sistemática, pues existen sucursales que aún no le conceden la importancia que amerita.
- Aún es insuficiente la respuesta a solicitudes de clientes del servicio de tarjetas magnéticas
- Insuficientes programas para la fidelización de clientes
- No se cuenta con presupuesto suficiente para desarrollar acciones de comunicación comercial
- Insuficiente agilidad en el otorgamiento de tarjetas magnéticas
- Problemas de conectividad y acceso a Internet de las instituciones.

## **Oportunidades**

- Proceso de implementación de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista al 2030 que incluye los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución
- Existencia de clientes que cada vez más solicitan los servicios bancarios electrónicos
- Disponibilidad de recursos humanos calificados en los diferentes sectores de la economía del municipio
- Prioridad del país y la provincia a la actividad bancaria
- Acceso de un mercado cada vez más amplio a los servicios de telefonía móvil
- El surgimiento de nuevos actores económicos en el país, como parte del amplio proceso de transformaciones que persigue un mayor desarrollo de la nación para los próximos años
- Niveles de seguridad en los servicios bancarios
- Desarrollo en el municipio de diferentes eventos en los que se pueden promover los servicios bancarios que se ofrecen
- Incorporación creciente de empresas e instituciones al pago de salarios a los trabajadores a través de tarjetas magnéticas
- Incremento progresivo de un segmento de mercado juvenil interesado en el acceso a servicios electrónicos
- Incremento de la cantidad de TCP en el municipio que requieren los servicios bancarios

## **Amenazas**

- Centralización por las casas matrices del presupuesto para la comunicación comercial
- Las medidas de agudización del bloqueo norteamericano contra Cuba
- La inflación actual, incluidos los altos precios de la energía
- La evolución de la guerra en Ucrania que provoca incertidumbre económica a nivel global



- La agudización de la crisis económica mundial, agravada por la situación sanitaria relacionada con la pandemia
- La crisis energética nacional que provoca reiteradas afectaciones a los servicios bancarios
- Centralización por las casas matrices del proceso de otorgamiento del servicio de elaboración de tarjetas magnéticas
- Competencia de otras instituciones bancarias existentes en el territorio que ofrecen servicios similares al BPA

Tomando en consideración la situación de los factores que inciden en la efectividad de la comunicación comercial, se elaboró la matriz DAFO (ver **Anexo 6**), en la cual se puede observar que la comunicación comercial se ubica en el cuadrante DO, lo cual evidencia un predominio de oportunidades y debilidades, que significa que dichas estrategias se deben basar en el uso de las oportunidades externas para contrarrestar las debilidades internas y por tanto se han de seguir estrategias adaptativas o de reorientación.

#### **Etapa IV. Diseño de Estrategias de Comunicación Comercial para el servicio Caja Extra**

El público objetivo que se desea alcanzar con el mensaje a transmitir, está compuesto por los clientes que son las personas naturales que acceden a su efectivo mediante las tarjetas magnéticas de moneda nacional expedidas por el BPA. Así como, las personas jurídicas de la que forman parte los nuevos actores de la economía nacional: CNA, TCP y MyPIMES, entre otros.

#### **Objetivos de la comunicación comercial**

Se establecieron como objetivos los siguientes:

- Contribuir al crecimiento del flujo de clientes al nuevo servicio que se oferta, según lo proyectado en los objetivos estratégicos
- Crear conocimiento sobre la nueva oferta del servicio de Caja Extra en los usuarios potenciales
- Mantener al mercado informado sobre los cambios que se produzcan en el nuevo servicio
- Mantener la lealtad de los clientes, recordándoles mediante las estrategias diseñadas la existencia de la nueva oferta y sus características

## Identificación de las necesidades de información del público objetivo

En entrevistas realizadas a clientes se conoció que las principales informaciones que requieren los mismos, están relacionadas con los lugares donde ya se encuentra implementado el servicio; así como, sobre las potencialidades y ventajas del uso del mismo.

## Herramientas de comunicación comercial a emplear

Tomando en consideración los resultados del diagnóstico, las características de la nueva oferta y el público objetivo elegido, se seleccionaron las herramientas de comunicación comercial siguientes:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones Públicas

Para cada una de las herramientas seleccionadas se han trazado estrategias, definiéndose igualmente para cada una, las acciones correspondientes y estableciendo los plazos para su ejecución; así como, los responsables de su cumplimiento.

### 2.2.1 Estrategias de comunicación comercial para el servicio Caja Extra del BPA en el municipio Holguín

<b>Publicidad</b>				
<b>Estrategia:</b> diseñar e implementar Campaña Publicitaria				
<b>No</b>	<b>Acciones</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>
1	Actualizar la información en los sitios web y/o las páginas de las sucursales		A partir de diciembre 2022	Informáticos de las sucursales
2	Diseño de publicaciones digitales (guías, folletos, catálogos)	Incluir información sobre las características del nuevo	A partir de diciembre 2022	Relacionistas públicos de las sucursales

		producto		
3	Diseño de aplicaciones para dispositivos móviles	Promocionar las principales características de la nueva oferta a través de aplicaciones interactivas	A partir de diciembre 2022	Informáticos de las sucursales
4	Diseño de audio-guías para clientes discapacitados	Dirigido a la personalización en las sucursales de la fidelización de clientes discapacitados	A partir de diciembre 2022	Relacionistas públicos de las sucursales
5	Insertar noticias en las redes sociales	facebook.com twitter.com	A partir de diciembre 2022	Relacionistas públicos de las sucursales
6	Enviar anuncios o mensajes publicitarios vía correo electrónico	Conformados por folletos electrónicos, cartas de presentación, o información sobre productos y servicios	Todo el año	Relacionistas públicos de las sucursales
7	Enviar anuncios o mensajes publicitarios vía correo postal	Conformados por folletos, catálogos o invitaciones		Relacionistas Públicos

8	Producir videos publicitarios y promocionales de los diferentes servicios que ofertan las sucursales de BPA donde se describan los beneficios de los mismos	Subir videos a youtube.com		Relacionistas Públicos e informáticos de las sucursales
9	Colocar láminas o afiches publicitarios en los exteriores de las entidades donde se oferta el servicio Caja Extra		A partir de 2023	Relacionistas Públicos
10	Rediseñar el video promocional de la sucursal	Promover los fundamentales productos y servicios que brinda la sucursal mediante el uso de imágenes, recursos multimedia, etc.	A partir del 2023	Relacionistas Públicos e Informáticos De la sucursales
<b>Relaciones Públicas</b>				
<b>Estrategia:</b> Potenciar la campaña de relaciones públicas que permitan una interacción comunicacional con el público objetivo para que se conozcan las características del servicio Caja Extra y potencialidades del mismo				
11	Diseñar y desarrollar la imagen del servicio Caja Extra de manera diferenciada y diversificada	Aprovechar las ferias comerciales en el territorio	Primer Semestre 2023, 2024-2025	Jefe Comercial y Directores de las sucursales
12	Coordinar la publicación de notas y comunicados de prensa sobre el servicio Caja	Dirigidos a la comunicación de eventos, nuevas	Marzo, junio, septiembre,	Jefe Comercial y Relacionistas Públicos

	Extra en los medios de difusión masiva	ofertas, etc.	diciembre, de cada año, a partir de 2023 - 2026	
13	Entrega de reconocimientos a entidades que más se destaquen en la gestión del servicio Caja Extra		Todo los años	Directores de las sucursales bancarias y Relacionistas Públicos
14	Desarrollar seminarios y talleres en técnicas de comunicación al trabajador de las entidades que ofertan el servicio Caja Extra	Mostrándole cómo él mismo es el primero en la promoción del servicio	Todo el año	Entidades donde se presta el servicio
<b>Promoción de ventas</b>				
<b>Estrategia:</b> Perfeccionamiento de las actividades de promoción del servicio, integrando los esfuerzos y recursos de todas las entidades que lo prestan				
15	Promocionar la nueva oferta en las entidades donde se está prestando el servicio	Carteles	Todo el año	Relacionistas Públicos
16	Dar premios a clientes que adquieran el nuevo servicio, facilitándole la aplicación de Transfermóvil	Premiar a clientes que escojan el nuevo servicio	Todos los años	Directores de las sucursales y Relacionistas Públicos
17	Participar en las ferias de ExpoHolguín para presentar el nuevo servicio		Todos los años	Directores de las sucursales y Relacionistas Públicos
18	Realizar ferias comerciales de fines de semana para		Febrero/2023	Directores de las sucursales

	potenciar el conocimiento por la población del nuevo servicio		Mayo/2023 Junio/2023 Julio/2023 En cada año	
--	---	--	---	--

### 2.3 Valoración de la pertinencia de las estrategias diseñadas

Con la finalidad de evaluar la pertinencia de las estrategias se empleó el Criterio de Especialistas y se diseñó un test donde se expone de forma simple y detallada la propuesta realizada para determinar su nivel de pertinencia por parte de un grupo de especialistas. El test aplicado puede consultarse en el **Anexo 7**.

Los especialistas consultados consideraron que la propuesta de estrategias de comunicación comercial para el servicio Caja Extra del BPA en el municipio Holguín, puede satisfacer los intereses y necesidades del público objetivo seleccionado y el diseño de las mismas fue evaluado de Muy Adecuadas y Bastante Adecuadas (91%); Adecuadas (6%) y Poco Adecuadas (3%).

Las sugerencias y recomendaciones realizadas con mayor frecuencia y significado, fueron:

- Diseñar una estrategia de fidelización de clientes, que integre las acciones dispersas por las diferentes estrategias.
- Las acciones de comunicación son de gran importancia para que la sucursal sea conocida por un amplio sector de clientes potenciales, lo que implica la integración de los nuevos canales informáticos.
- Designar un responsable de la implementación de las estrategias, así como estructurar y organizar el equipo encargado de implementarlas.
- Desarrollar acciones de preparación del personal de contacto dirigidas a temas relacionados con la comunicación comercial.

Los datos de los especialistas encuestados pueden consultarse en el **Anexo 8**.

## CONCLUSIONES

El cumplimiento del objetivo general y los específicos correspondientes, así como la aplicación del procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación comercial seleccionado en la presente investigación, ha permitido arribar a las conclusiones siguientes:

- 1- La revisión de la literatura nacional e internacional actualizada disponible de diferentes autores permitió identificar los principales conceptos relacionados con la comunicación comercial en general y en la actividad bancaria en particular.
- 2- Los resultados del diagnóstico muestran que aprovechar la existencia de clientes que cada vez más solicitan los servicios bancarios electrónicos, así como, el surgimiento de nuevos actores económicos en el país, son oportunidades que pueden favorecer la organización de los procesos y el nivel de creatividad e iniciativas en la Sucursal Holguín del BPA.
- 3- Se diseñaron las estrategias de comunicación comercial para el servicio de Caja Extra de la Sucursal Holguín del BPA que, según el criterio de los 15 especialistas consultados, contribuirán a incrementar el uso del servicio de Caja Extra con lo cual favorecerán la ampliación del servicio de cajeros automáticos

## RECOMENDACIONES

Una vez desarrollada la investigación y arribado a conclusiones se realizan las siguientes recomendaciones:

- 1- Presentar a la dirección de la Sucursal del BPA en el territorio, el informe final de la investigación con vistas a la implementación de las estrategias y acciones diseñadas para su aprobación e implementación.
- 2- Ejecutar el control estratégico y sistemático de las estrategias diseñadas una vez que se estén implementando, para realizar los ajustes pertinentes que permitan su perfeccionamiento, así como, evaluar periódicamente la satisfacción de los clientes.
- 3- Socializar los resultados de la presente investigación a través de su presentación en eventos y su comunicación en publicaciones científicas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Brizuela, A. J. T. (2018). *Estrategia de comercialización del producto turístico cultural para el mercado norteamericano en la Agencia de Viajes Paradiso* [Universidad de Holguín]. Holguín.
- Cáceres, J. G. (2011). *Comunicación estratégica e ingeniería en comunicación social. Apunte analítico crítico sobre el libro Estrategias de Comunicación (Rafael Alberto Pérez, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001. 24.*
- Cardet, E. F., Fuentes, R. P., & Pérez, G. M. M. (2022, 7-11 febrero). *Ciencia e innovación en el turismo por una oferta de excelencia. Caso destino Holguín-Cuba*. Paper presented at the 13er Congreso Internacional de Educación Superior Universidad´2022. Palacio de Convenciones, La Habana, Cuba
- Cuba-Salina, M. (2016). *Estrategias para la comunicación comercial del destino Holguín*. [Bachelor Thesis, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Turismo]. <http://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/4152>
- Escobar-Torres, A. (2017). *Estrategia de Comunicación Comercial y su Presupuesto en la Empresa Campismo Popular en Villa Clara*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Cuba
- Fernández, E. P. (2019). *Estrategias para el desarrollo del turismo de eventos en el destino Gibara* [Universidad de Holguín].
- García-Pineda, A. (2019). *El financiamiento y su impacto en las exportaciones agrícolas de México*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales.
- González-Nápoles, A. I.; Rosabal-Gómez, E.; Martínez-Ramírez, D. I.; Curtis-Pérez, R. S. (2011). *Campaña de Relaciones Públicas en función del incremento de la participación popular en la Jornada de la Cultura 2011 del municipio Colombia*. Resultado de investigación. Descargado de: <http://www.eumed.net>

- Kovács Halay, I. (2016) *Las relaciones públicas en el sector bancario*.  
Descargado de: <http://negociosymanagement.com.ar/>
- Kotler P., Keller K. (2006). *Dirección de marketing*, 12ma edición. Editorial Pearson Educación. México
- Maldonado, J. A. (2018). *La estrategia empresarial. Su formulación, planeación e implantación*
- Partido Comunista de Cuba (2021). *Documentos para la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista al 2030*.  
Publicados en Tabloides I y II. Impresos en UEB Gráfica Empresa de Periódicos. La Habana, Cuba.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Editorial Ariel Comunicación. Barcelona, España.
- Pérez, R. A. (2012). ¿Una nueva teoría estratégica? Razones y sin razones. *Revista Hologramática*, Año III, No.4, Volumen 2, Págs 67-69, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional Lomas de Zamora. Argentina.  
Descargado de: <http://www.hologramatica.com.ar>
- Pérez, R. A. & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Editorial Ariel Comunicación. Barcelona, España.
- Redacción (2021, enero 27). Las 10 tendencias en comunicación comercial 2021 para AEA. *Marketing Insider Review*. <https://www.marketinginsiderreview.com/tendencias-comunicacion-comerci-al-2021/>
- Ruano-Salas, K. J. (2017). *Estrategia de comunicación de marketing para reposicionar la marca corporativa Polinter S.A.S ubicada en Bogotá en el mercado nacional*. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de: Comunicador Social con énfasis en Comunicación Organizacional. Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia
- Ruiz, A. V. C. (s. f.). *Estrategias de comunicación y marketing para el posicionamiento de la marca de la empresa "Proelectric"*. 95.
- Santillán, P. A. (2017). *Naturaleza y función de comunicación en el marketing*. Monografía de postgrado previo a la obtención del Título de Diplomado

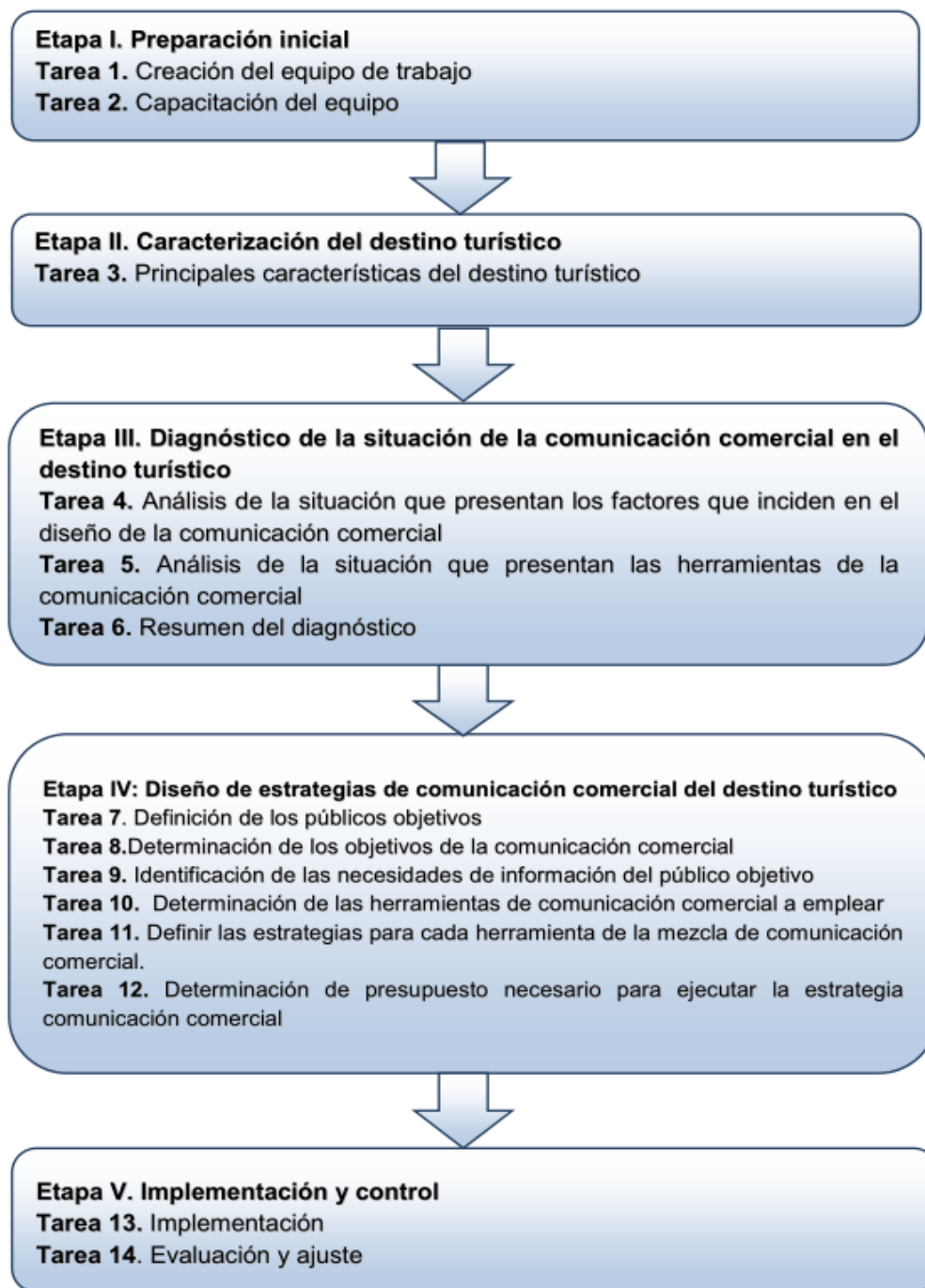
Superior en Gerencia de Marketing. Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Ciencias Administrativas, Ecuador.

Serra, A. (2002 - 2003). *Marketing turístico*. Editorial Pirámide. Madrid, España.

Tarradell Medina, L. (2019). *Procedimiento para el diseño de Estrategias de Comunicación de Cadenas Productivas* Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma en Opción al título de Ingeniera Industrial. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba.

# ANEXOS

**Anexo No. 1:** Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación comercial de un destino turístico



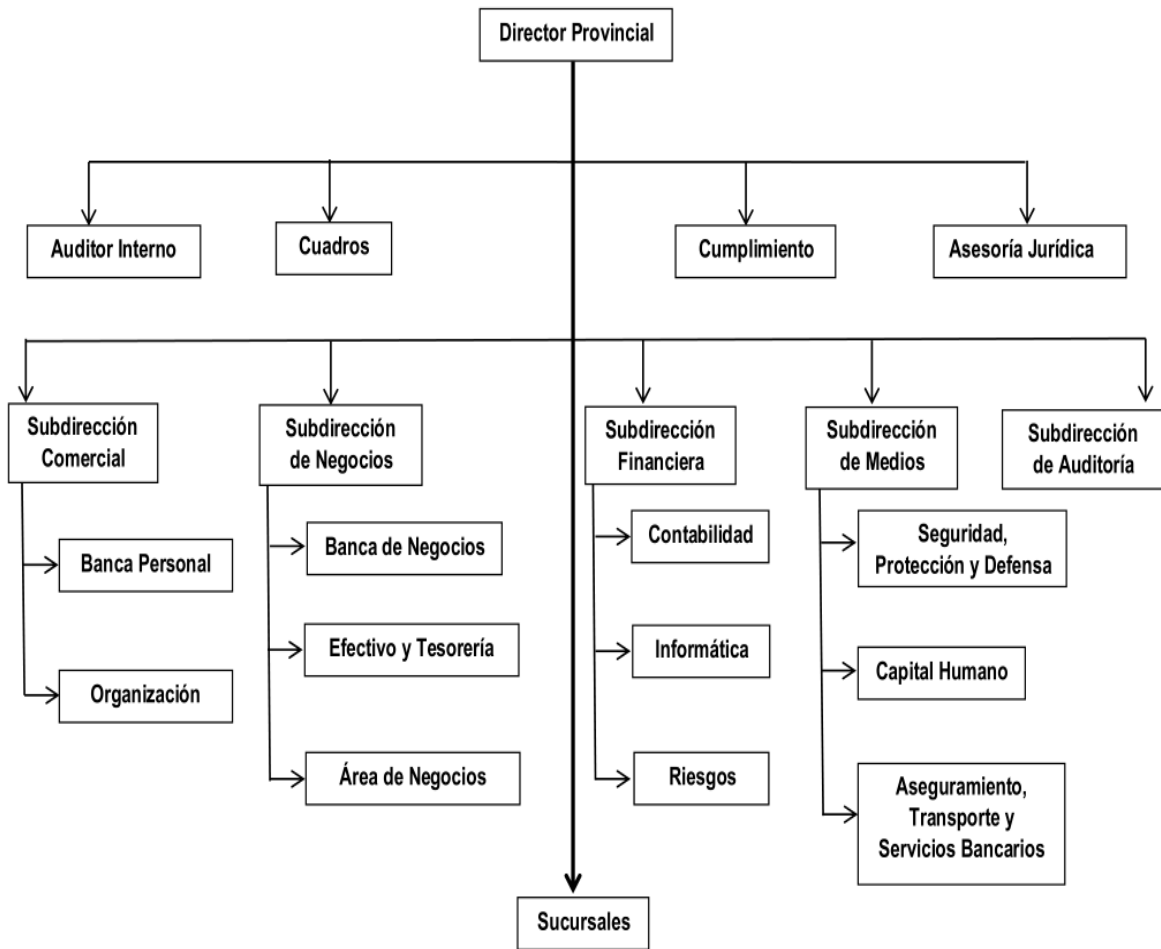
**Fuente:** Estrategias para la comunicación comercial del destino Holguín. Cuba-Salinas, 2016

## Anexo 2. Composición del Equipo de Trabajo

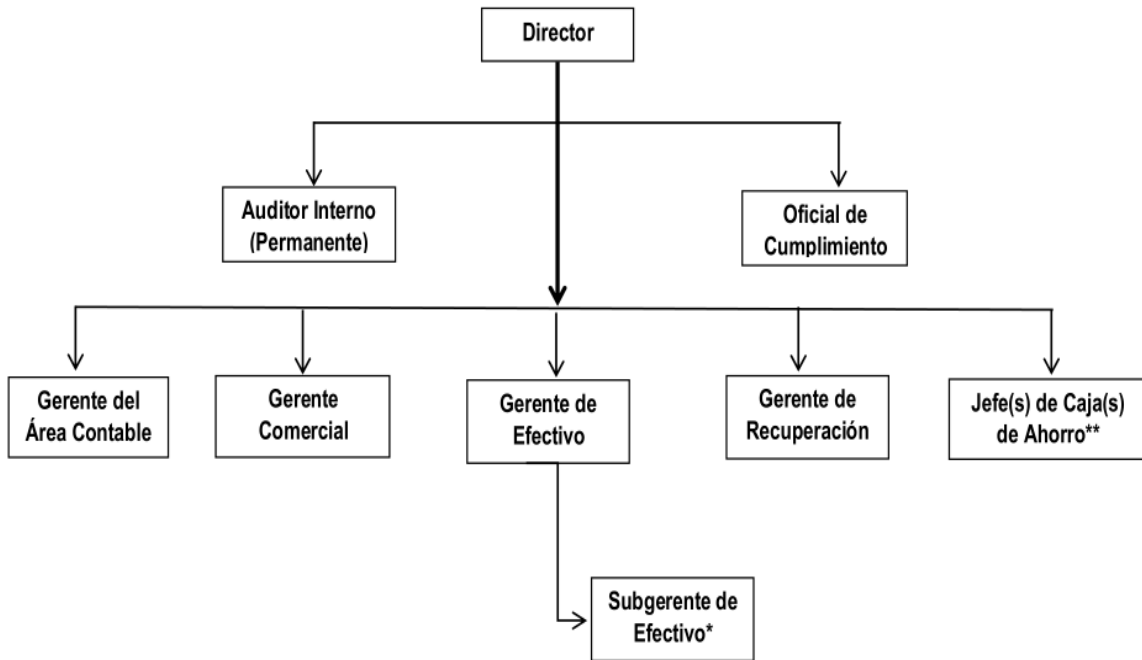
<b>No</b>	<b>Centro de trabajo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Escolaridad</b>
1	Sucursal Holguín BPA	J´Dpto Banca Electrónica	33	Licenciada
2	Sucursal Holguín BPA	Especialista B en Banca	10	Licenciada
3	Sucursal Holguín BPA	Especialista B en Banca	17	Licenciada
4	Sucursal Holguín BPA	J´Dpto Banca Personal	5	Licenciada
5	Universidad de Holguín	Profesora	42	Máster en Ciencias



### Anexo 3. Organigrama de la Dirección Provincial del BPA en Holguín



#### Anexo 4. Organigrama de las Sucursales del BPA



\* Este cargo es para las sucursales con horario extendido.

\*\* Este cargo es para las sucursales que poseen Cajas de Ahorro.



## **Anexo 5.** Cartera de productos y servicios del BPA

- + Cuentas de Ahorro Ordinario en CUP, CUC, USD, EUR
- + Cuentas de Ahorro para el Futuro (Formación de fondo)
- + 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.
- + Depósitos a Plazo Fijo en Moneda Nacional con pago adelantado de Intereses
- + Certificados de Depósito
- + Tarjeta Magnética
  - Tarjeta Magnética asociada a Cuentas de Jubilados.
  - Tarjeta Magnética asociada a Cuentas de Ahorro en CUP, CUC y USD.
  - Tarjeta Magnética asociada a Nómina y Estimulación de trabajadores.
  - Tarjeta Magnética asociada a Cuentas de Trabajadores por Cuenta Propia.
  - Tarjeta Magnética asociada a Cuentas de Subsidios.
  - Tarjeta Magnética asociada a Cuentas de Colaboradores.
  - Tarjeta Magnética asociada a Cuentas Mayoristas.
- + Imposición y pagos de Transferencias nacionales e internacionales
- + Cobro por Cuenta de Terceros
  - Seguridad Social
  - Impuestos y otras contribuciones de la ONAT
  - Caja de Resarcimientos
  - Hogar de Ancianos o Casa de Abuelos
  - Multas
- + Operaciones de CADECA: compra-venta de pesos cubanos (CUP) y Moneda Librementemente Convertible (MLC)
- + Canje de monedas extranjeras por MLC
- + Servicios relacionados con la Ley General de la Vivienda
  - Transferencia de Propiedad.
  - Cheque de Gerencia para Compraventa o Compensación en Contratos de Permutas de Viviendas.
- + Financiamientos a Entidades Estatales, Formas Productivas del MINAG y AZCUBA

+ Financiamientos a Pequeños Agricultores

+ Financiamientos a Trabajadores por Cuenta Propia (TCP)

+ Créditos a Personas Naturales

- Compra de Bienes de Consumo que incluye en su conjunto equipos de cocción de alimentos como Ollas de presión eléctrica, Olla arrocera, Olla de presión convencional, Cocina de inducción y su menaje así como Cocina eléctrica de resistencia.

- Compra de materiales de la construcción y/o para el pago del servicio de mano de obra, así como para el pago de la elaboración de un Plano o Proyecto de Arquitectura.

+ Banca a Distancia

- Banca Móvil

- Banca Telefónica

- Banca Remota



## Anexo 6. Matriz DAFO

	F1	F2	F3	F4	F5	F6		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	
O1	1	2	3	3	3	3	15	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	3	26
O2	1	2	1	3	3	2	12	3	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	24
O3	1	1	1	3	2	3	11	3	1	1	2	2	3	1	3	1	3	3	23
O4	2	1	3	1	3	1	11	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	23
O5	2	1	1	3	3	3	13	3	2	2	2	3	1	2	1	2	3	3	24
O6	1	3	3	2	2	2	13	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	17
O7	1	3	1	2	1	2	10	2	2	3	3	1	2	3	2	1	1	2	22
O8	1	2	2	1	1	2	9	2	3	1	2	1	3	3	1	2	2	2	22
O9	2	2	1	1	2	1	9	3	3	2	1	3	2	3	1	3	3	2	26
O10	2	2	1	2	1	2	10	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	22
O11	1	1	2	2	3	1	9	3	3	2	1	2	1	1	2	1	1	1	18
							<b>122</b>												<b>247</b>
A1	1	1	1	3	1	1	8	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	27
A2	1	1	1	2	1	1	7	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
A3	1	1	3	3	1	1	10	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3	1	25
A4	1	3	3	3	1	1	12	3	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	16
A5	1	3	1	2	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
A6	3	3	3	3	1	2	15	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	1	28
A7	3	1	1	3	1	1	10	3	3	1	3	3	1	1	3	2	3	1	24
A8	1	1	3	3	1	1	10	3	2	2	3	3	1	1	3	2	3	1	24
							<b>81</b>												<b>168</b>

FO=  $(122/198)*100$  posibles= **61,61%**

DO=  $(247/363)*100$  posibles= **68,04%**

FA=  $(81/144)*100$  posibles= **56,25%**

DA=  $(168/264)*100$  posibles= **63,63%**

## **Anexo 7. Test aplicado a los especialistas para valorar la propuesta de estrategias diseñadas para la comunicación comercial del servicio Caja Extra del BPA en el municipio Holguín**

Estimad@ colega:

Por su experiencia y conocimientos relacionados con el tema de investigación, usted ha sido seleccionado como especialista, por ello se le agradecerá que a partir de la información ofrecida responda las preguntas que se relacionan a continuación, ya que sus respuestas son de vital importancia para la investigación en curso.

¡Gracias por su cooperación!

1) ¿Considera Usted que la propuesta de estrategias que aquí se presenta, puede satisfacer los intereses y preferencias del público objetivo seleccionado?

\_\_\_ Sí \_\_\_ No Fundamente su respuesta:

---

---

---

2) Califique según su criterio las estrategias diseñadas, se acuerdo a la escala:

\_\_\_ Muy adecuadas \_\_\_ Bastante adecuadas \_\_\_ Adecuadas \_\_\_ Poco adecuadas

3) Para mejorar las estrategias diseñadas que aquí se presentan, qué sugeriría:

---

---

---

---

---

### **DATOS DEL ESPECIALISTA:**

Actividad que realiza: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la actividad que realiza: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la actividad bancaria o relacionado con ella: \_\_\_\_\_



## Anexo 8. Indicadores para la selección y datos de los especialistas consultados

Para la selección de los especialistas se estableció un conjunto de indicadores que deben cumplir:

- Ser graduados de Nivel Superior o medio superior
- Tener cinco años o más de experiencia en la actividad bancaria y/o en trabajos relacionados con la misma y en particular con la comunicación de la oferta
- Poseer conocimientos sobre el estado de la comunicación comercial en la actividad bancaria
- Participar directa o indirectamente en la implementación de las estrategias
- Poseer conocimientos sobre el diseño de estrategias de comunicación

### Datos de los especialistas consultados

No	Cargo que Ocupa	Entidad	Grado Científico	Años de experiencia
1	Director Sucursal	BPA Holguín	Lic.	20 años
2	Profesora	Universidad de Holguín	MsC	40 años
3	Profesora	Universidad de Holguín	MsC	15 años
4	Jefa de Banca Personal	BPA Holguín	Lic.	5 años
5	Especialista en Banca Electrónica	BPA Holguín	Lic.	10 años
6	Jefa de Departamento Banca Electrónica	BPA Holguín	Lic.	33 años
7	Licenciado en Economía	BPA Holguín	Lic.	4 años