



LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL COMO PREMISA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA GESTIÓN BANCARIA

M.Sc. Ladys Yusmary Mora García¹

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ladys Yusmary Mora García (2022): "La capacidad organizacional como premisa de la innovación tecnológica en la gestión bancaria". Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 29 (p.p. 1-14, marzo 2022). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/29-marzo22/capacidad>

RESUMEN

En los últimos tiempos, en el sistema bancario nacional se han producido sustantivos cambios, realizándose el lanzamiento de novedosos productos y servicios. Esta dinámica determina que las instituciones financieras implementen estrategias relacionadas con el desarrollo de modelos innovadores sobre los sistemas de gestión, las tecnologías de la información, alianzas de colaboración, los procesos y el capital humano. La innovación tecnológica en este sector dada la evolución de los mercados bancarios, la creciente cultura financiera de los clientes, y, por tanto, la mayor volatilidad de las relaciones, así como la reducción de los márgenes de intermediación, han resultado ser clave no solo para el éxito de las entidades financieras, sino incluso para su supervivencia. Como objetivo de esta ponencia se plantea fundamentar la experiencia al desarrollar una dinámica en la capacidad organizacional de los actores como premisa de la innovación tecnológica en la gestión bancaria, con un carácter científico, sustentado por un aparato tecnológico, el cual ha impactado en el cumplimiento de la visión empresarial, la que está dirigida a operar con estándares internacionales de eficiencia en la gestión, alta confiabilidad, excelencia en los servicios y profesionalidad de los empleados. La entidad bancaria puede ser promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes, empleando métodos científicos tanto teóricos como empíricos apoyados en el uso de las TIC con un enfoque de procesos.

¹ Profesora Auxiliar de Universidad José Martí, Sancti Spíritus. Subdirectora Provincial de Banco de Crédito y Comercio,

Palabras claves: sistema bancario nacional, innovación tecnológica, capacidad organizacional.

ORGANIZATIONAL CAPACITY AS A PREMISE FOR TECHNOLOGICAL INNOVATION IN BANKING MANAGEMENT

ABSTRACT

In recent times, there have been substantial changes in the national banking system, with the launch of new products and services. This dynamic determines that financial institutions implement strategies related to the development of innovative models on management systems, information technologies, collaborative alliances, processes and human capital. Technological innovation in this sector given the evolution of banking markets, the growing financial culture of clients, and therefore, the greater volatility of the relationships, as well as the reduction of the intermediation margins, have turned out to be key not only for the success of financial institutions, but also for their survival. The objective of this presentation is to base the experience by developing a dynamic in the organizational capacity of the actors as a premise of technological innovation in bank management, with a scientific nature, supported by a technological apparatus, which has impacted on compliance of corporate vision, I to that is intended to operate with international standards of efficiency in the management, high reliability, excellence in the services and professionalism of the employees. The bank can be a promoter of financial and technological innovation, advanced automation that applies a business approach based on comprehensive attention to customer needs, using both theoretical and empirical scientific methods supported using ICT with a process approach.

Keywords: national banking system, technological innovation, organizational capacity.

INTRODUCCION

Para impulsar la economía y enfrentar la crisis mundial, el gobierno cubano aprobó una estrategia socioeconómica para poner en práctica de forma rápida y oportuna. El sector bancario es uno de los organismos pilares en rectorar las políticas para lograr los equilibrios económicos financieros, transversalizando la economía dirigida a cumplir los lineamientos de la política económica y social. El ordenamiento monetario, el cumplimiento de la política crediticia, la creación y desarrollo del mercado de deuda pública, el impulso a la bancarización y los medios electrónicos de pago.

La informatización constituye un imperativo en el país para desarrollar la gestión en las condiciones del mundo actual. Este proceso influye paulatinamente y de manera creciente en los aspectos del sector bancario y su efecto en sus clientes. Este proceso requiere recursos financieros, humanos y materiales que desde una gestión eficiente se deben ir cubriendo. La gestión organizacional es el punto de partida para lo que tenemos que hacer hoy y para proyectar el futuro.

El país se ha propuesto que los modelos de gestión se sustenten en la modernización informática. La estrategia de gestión debe incluir un programa integral que involucre a las instituciones financieras

estando previstas de recursos materiales, financieros e intelectuales, políticas y sociales, lo que debe traducirse en más y mejores servicios.

La utilización de las tecnologías de información en la gestión bancaria, la comunicación y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las empresas, hasta el manejo más eficiente de los recursos y los servicios. En la actualidad muchas entidades han implementado herramientas que permiten desarrollar la tecnología y con ellas los servicios que prestan.

La institución bancaria desarrolla inversiones orientadas a mejorar la infraestructura informática, donde se contempla la conectividad, centros de datos con equipamientos, alta disponibilidad y respaldo, así como la creación de nuevas aplicaciones. De igual forma es prioridad la ampliación de los canales de pago, como los terminales de puntos de venta (POS), cajeros automáticos (ATM), pasarela de pagos- comercio electrónico y la banca móvil, telefónica y remota en Internet. La integración de estos componentes también requiere la capacidad organizacional.

Más allá de las dudas en infraestructura y la diversificación de los servicios, otro de los puntos claves del proceso es garantizar la seguridad de las transacciones y de la información a sus usuarios, realizándose de acuerdo a los estándares internacionales. En las ideas de (Magro Mazo, 2016) el mundo digital ha impactado en la vida de los ciudadanos desde lo más personal hasta lo más público.

Una sociedad que aplique la informatización en su gestión, en todas sus esferas y procesos, será más eficaz, eficiente y competitiva. Es evidente que para el sector bancario ha resultado un reto el logro de estos propósitos ya que una de las problemáticas fundamentales está en lograr la supervivencia y el desarrollo del país. La gestión bancaria se encuentra en esa avanzada de desarrollo.

Un satisfactorio sistema de gestión de la innovación: investigación, desarrollo e innovación) (I + D + I) tecnológica-financiera brinda la posibilidad de lograr formas más efectivas de estimular la economía a corto, mediano y largo plazo, tanto en el sector productivo como en el de los servicios.

La importancia de las innovaciones en el sector financiero radica en que posibilitan elevar la productividad, la calidad y mejorar la competitividad de los servicios e instrumentos que se brindan, lo que contribuye a perfeccionar el funcionamiento de las entidades y de la economía nacional en su conjunto.

El objetivo de este trabajo es fundamentar la importancia de la capacidad organizacional como premisa de la innovación tecnológica en la gestión bancaria, logrando un efectivo sistema de gestión de la innovación tecnológica-financiera en las instituciones bancarias cubanas. Su contenido se basa,

fundamentalmente, en los resultados presentados en el Proyecto Nacional del CITMA “Fortalecimiento del papel del sistema bancario nacional en la actualización del modelo económico cubano”, en específico, en la parte referida a las limitaciones y propuestas de solución al proceso innovador en las instituciones bancarias.

La metodología utilizada se basó, entre otras técnicas e instrumentos, en el estudio de documentos e informaciones bibliográficas sobre el tema, la revisión de trabajos académicos desarrollados en las universidades del país, en los eventos sobre eficiencia del sistema bancario nacional, entrevistas con directivos y funcionarios de diferentes niveles del sistema bancario nacional y la aplicación de técnicas de dinámica de trabajo grupal.

DESARROLLO

El sistema bancario juega un papel muy importante en la estabilidad económica del país, en el apoyo a las transacciones y financiamientos de los actores económicos y en el bienestar de la población. Es por ello que el análisis crítico de las brechas que aún existen y las propuestas de cambios en las políticas y gestión de las instituciones bancarias son de gran significación para el mejoramiento de la gestión, eficacia y su impacto en la sociedad cubana.

La actualización del modelo económico y social cubano requiere el fortalecimiento del sistema bancario cubano. Las innovaciones en la economía y sociedad cubana, pautadas por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, requieren de transformaciones en las políticas y estrategias de las instituciones bancarias nacionales para que sus productos, servicios y procesos puedan satisfacer con efectividad las necesidades financieras de los actores económicos y sociales en el nuevo contexto que se diseña.

La situación actual de la gestión bancaria presupone garantizar la coherencia de la política crediticia en su integración con el resto de las políticas económicas de acuerdo a los requerimientos del plan y de las relaciones monetarias-mercantiles, con el objetivo fundamental de preservar y fortalecer las funciones dinerarias de la moneda nacional, por otra parte, la necesidad de incrementar, en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico y social, el ahorro nacional con el objetivo de consolidar y diversificar los fondos de financiamiento interno especializados (2017).

La innovación, en términos estratégicos, se define en un sentido muy amplio. Incluye, además de las tecnologías nuevas, métodos nuevos o maneras de hacer las cosas que a veces parecen bastantes comunes. La innovación puede manifestarse en el diseño de un producto nuevo, en la manera de enfocar al mercado, o en un modo de capacitar y organizar. Algunas innovaciones crean ventajas competitivas cuando una compañía se da cuenta de algo enteramente nuevo que necesitan los compradores o que sirve a un sector del mercado, al que no han prestado atención los competidores (Porter, 1991).

Se definen cuatro tipos de innovaciones: producto, proceso, mercadotecnia (*marketing*) y organizacionales; las dos primeras categorías se enmarcan en el concepto de innovación tecnológica de producto y de proceso (Sánchez, 2006):

- *Innovación de producto*: es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, *software* incorporado u otras características funcionales.
- *Innovación de proceso*: es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo o *software*.
- *Innovación de mercadotecnia (marketing)*: es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.
- *Innovación organizacional*: es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

Las tecnologías que se utilizan en el proceso innovador pueden ser generadas internamente en la propia entidad o adquirirse en otras, nacionales o extranjeras. Aunque se consideran todas las innovaciones como un sistema de gestión, se destaca la necesidad de las competencias organizacionales para lograr el éxito.

En el entorno de las instituciones financieras participan entidades que prestan servicios sobre la base de modernas tecnologías, que es lo que se denomina sector Financial Technologies (FinTech), siendo una de sus principales características la esmerada atención a los clientes para responder a sus necesidades con servicios de valor agregado. Estos servicios se consideran innovaciones tecnológicas-financieras, entre estos se encuentra el Open Banking, que se propone brindar información a los clientes en correspondencia con sus necesidades (Silva y Ramos, 2017). El término FinTech se utiliza para designar, por una parte, las soluciones tecnológicas que forman parte de la innovación financiera y, por otra, las empresas de carácter tecnológico que desarrollan o facilitan esas soluciones.

Las innovaciones en las instituciones del sistema bancario nacional deben abarcar un amplio espectro. Comprenden, entre otros aspectos, el desarrollo de productos y servicios financieros, procesos y la gestión de las organizaciones.

Por sus características y potenciales impactos, deben relacionarse con el desarrollo económico-social nacional y territorial, aportar soluciones y alcanzar mejoras en la calidad del servicio a las entidades estatales, a los nuevos actores económicos, a la población y a clientes en general. De este modo, las innovaciones deben contribuir con efectividad a las actividades relacionadas con el modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y a la sostenibilidad del sistema bancario nacional.

La innovación debe enmarcarse en la creación de una sólida cultura de excelencia en la calidad de servicio al cliente, con la ayuda de un ecosistema de aprendizaje que englobe, para empezar, el talento interno y externo, los clientes y los proveedores. Escuchar, aprender y actuar son aquí las tres palabras clave.

Relacionados con los servicios y las innovaciones financieras. Los tres modelos más recurrentes han sido.

- Modelo dimensional de la innovación en servicios (Revilla, 1991).
- Modelo de las tres dimensiones de innovación financiera tecnológica o Fintech (Puschmann, 2017).
- Modelo de clasificación de la innovación financiera en una empresa bancaria minorista tradicional.

Los modelos mostrados, pueden aplicarse por las instituciones financieras, según las necesidades a resolver, pero es *importantísimo adecuarlos, enriquecerlos con las características específicas de cada institución y su estrategia organizacional*. Es por ello que se recalca la necesidad de la capacidad organizacional.

Dado el vertiginoso avance de las tecnologías digitales, las instituciones financieras requieren realizar cambios que posibiliten brindar los servicios a clientes con el nivel competitivo correspondiente; esto implica, entre otros aspectos, priorizar la atención al desarrollo de una cultura organizacional innovadora, invertir en tecnologías y mejorar la experiencia para fortalecer la relación con los clientes que, entre otros fines, prefieren realizar sus transacciones con mayor rapidez y efectividad a través de sus celulares.

Por *disrupción financiera* se entiende, en primer término, un cambio en las actividades y servicios financieros que se están realizando. De modo acelerado los servicios tradicionales son reemplazados por las transacciones en la banca digital y el otorgamiento de préstamos ágiles a través de dispositivos móviles, por lo que es necesario potenciar un efectivo proceso de innovación tecnológico-financiero.

En la actualidad, dado que las innovaciones de disrupción financiera se encuentran en pleno desarrollo, a continuación, se dan criterios para estructurar una estrategia al respecto (Rodríguez, 2018):

Entre las garantías que se logran desde las competencias organizacionales están.

- **Valorar las funciones y actividades que realiza la institución financiera:** es clave reflexionar sobre lo que está haciendo la organización.
- **Crear sistemas y procedimientos para la disminución en el uso del papel:** factor clave de la disrupción financiera es la disminución y eliminación de papel, siempre que se hayan creado las condiciones para ello (facturas, extractos bancarios y estados de cuenta, entre otros).
- **Identificar correctamente los problemas de los clientes o usuarios:** en ocasiones las instituciones bancarias realizan cambios tecnológicos, pero sin que siempre se verifique los impactos y resultados de esos cambios. La disrupción financiera implica pensar en qué medida se están resolviendo las necesidades de los clientes, tanto internos como externos,

es necesario verificar el comportamiento de los nuevos sistemas para conocer como están funcionando y mejorar todo lo que se requiera. De este modo se crean efectivas soluciones disruptivas e innovadoras.

- **Apoyar el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (startups):** de este modo se promueven alianzas estratégicas, creando soluciones con mayor rapidez y con más efectividad al prestar los servicios.
- **Favorecer y promover el trabajo en equipos:** los trabajadores son clave en el cambio. Su participación es fundamental para poder aportar ideas y nuevas soluciones, mediante sus opiniones y sugerencias

Para el perfeccionamiento institucional del sistema bancario nacional, con un sistema más eficiente y capaz de responder al nuevo modelo de gestión económica, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos en los que los sistemas innovadores pueden contribuir.

- Estimular la creación de productos y servicios bancarios y financieros, en función de las necesidades de la economía.
- Destinar el financiamiento a sectores priorizados, según la política crediticia aprobada, para apoyar el proceso de inversión, así como estimular el comercio exterior y el mercado interno.
- Organizar la prestación del servicio bancario en cada territorio, en función de las demandas de los diferentes actores que se desenvuelven en la economía, para lo cual se deben realizar estudios de los procesos organizativos de las oficinas bancarias, los horarios de atención al público y las necesidades de capacitación del personal.
- Incrementar el acceso de las personas al crédito para dar soporte al crecimiento económico.
- Desarrollar un sistema de pago automatizado, seguro y eficiente, sustentado en leyes, regulaciones y procedimientos, que rijan los mecanismos para el procesamiento de los pagos.

Alvarez Jiménez, 2014 expresa que los entornos institucionales surgen como necesidad de que los sistemas de gestión estuvieran más enfocados y personalizados a las necesidades del territorio y que se ajusten a las posibilidades de control por las propias organizaciones del territorio y todo lo que favorece el desarrollo local.

Los sistemas automatizados de los bancos requieren medios de comunicación rápidos y seguros para:

- Permitir que todas las oficinas del banco puedan funcionar como una sola entidad de forma tal que no se requiera dividir el registro de una transacción a través de un tránsito entre oficinas, y estas accedan y puedan actualizar en tiempo real los registros de las cuentas de sus clientes.

• Facilitar la interacción con los clientes sin obligarlos a que se presenten físicamente en las oficinas. Además del extraordinario aumento de la calidad del servicio que esto significa, en la medida en que sean los propios clientes quienes introduzcan sus transacciones, desaparece de los bancos el trabajo

rutinario de captación de datos que, además de representar una fuente de posibles fraudes, es muy costoso y propenso a errores.

- Realizar eficientemente tareas operativas internas relacionadas con la tesorería, fundamentalmente el movimiento de fondos en efectivo en el propio banco y los depósitos en otros bancos.
- Garantizar el funcionamiento ininterrumpido de los centros de procesamiento.

El perfeccionamiento institucional del sistema bancario nacional debe apoyar el proceso de cambios que se desarrolla en el sector empresarial y el fortalecimiento del marco institucional del país.

Las principales limitaciones para el desarrollo del proceso innovador en la banca comercial se deben a:

- Factores externos:

- Situación económica-financiera del país.
- Débiles incentivos a la elevación de la efectividad, la eficiencia, la eficacia y la innovación.
- Limitada cultura financiera de la población;
- Insuficiencias relacionadas con la efectividad del proceso inversionista nacional.
- Limitado conocimiento de las entidades en los temas bancarios y financieros.

- Factores internos:

- Poco desarrollo de la innovación tecnológica-financiera.
- Los productos y servicios bancarios no satisfacen totalmente las necesidades actuales de los actores económicos y las exigencias que nacen de las transformaciones en el modelo económico cubano.
- Insuficiente grado de informatización de los procesos y baja conectividad lo que crea barreras a la calidad de los servicios y la innovación tecnológica.
- Poco conocimiento en las instituciones financieras sobre los sistemas de gestión de la innovación.
- Baja orientación al mercado, insuficiente estudio de las necesidades de los clientes, limitada segmentación de la clientela y poca atención personalizada.

Una sociedad que aplique la informatización en su gestión, en todas sus esferas y procesos, será más eficaz, eficiente y competitiva. Es evidente que para el país y el territorio ha resultado un reto el logro de estos propósitos ya que una de las problemáticas fundamentales está en lograr la supervivencia y el desarrollo de los pueblos.

En un entorno donde los actores son responsables de su gestión, los directivos se convierten en guías, mentores y mediadores que fundamentalmente apoyan a los trabajadores en el proceso de desarrollo.

Para enfrentar estas funciones los directivos deben garantizar el tránsito por diferentes etapas:

- Etapa de familiarización: debe conocer las funciones y usos de las herramientas de las Tecnologías de la Información (TI).
- Etapa de aplicación: aprender a utilizar estas herramientas en función de cada uno de sus usos para las que fueron creadas.
- Etapa de integración en los servicios: identificar cuando y que herramientas informáticas pueden utilizar para solucionar problemas reales de gestión.
- Etapa de transformación. Cuando estas herramientas de TI forman parte de la práctica profesional en las instituciones y en la gestión.

En la era moderna con el desarrollo vertiginoso de las tecnologías, la sociedad les exige a las instituciones bancarias la concreción de nuevos servicios basados en la rapidez y efectividad necesarias para las transacciones comerciales y financieras, por lo que constituyen los activos intangibles los recursos más valiosos para el logro de esos objetivos.

En la actualidad la banca se enfrenta a nuevos desafíos donde el capital estructural, relacional y social, desempeñan también una función determinante ante estas nuevas tendencias: utilización de plataformas virtuales para los procesos esenciales y principales negocios para elevar la rapidez y eficiencia bancaria, alianza con instituciones de “tecnologías financieras” no bancarias denominadas “Fintech”, crecimiento de las innovaciones financieras, elevación de los riesgos bancarios, transformaciones en las metodologías bancarias para lograr mayor calidad y rapidez de los servicios a clientes, adopción de enfoques de gestión orientados a la inclusión financiera y el compromiso con el desarrollo sostenible, por lo que se hace necesario informar sobre la gestión de los activos intangibles.

El sistema bancario cubano es parte de un contexto de informatización de la sociedad, por lo tanto, tiene que plantearse la digitalización de sus procesos, la oferta de productos utilizando los canales digitales y la banca electrónica. La transformación digital de la banca es una prioridad a escala global. Desde hace unos años las instituciones financieras se han visto en la necesidad de invertir millones de dólares en infraestructuras tecnológicas que se adapten a la era digital (Corporación de Sistemas Cobis, 2018).

Como parte de la automatización de la banca se han desarrollado el uso de los canales digitales para aumentar el uso de las cuentas asociadas a tarjetas magnéticas. Dar seguimiento al perfeccionamiento de los canales de pagos electrónicos en el país, como tarea permanente, tiene como objetivo fundamental disminuir la utilización del efectivo como medio de pago y brindar servicios más eficientes y seguros a la población, lo que contribuye a la informatización de la sociedad.

Al actuar siempre en correspondencia con la política integral para el perfeccionamiento de la informatización de la sociedad en Cuba, los proyectos estratégicos en el sistema bancario nacional están encaminados a consolidar la infraestructura tecnológica, el desarrollo de aplicaciones

informáticas avanzadas y la existencia de redes de comunicaciones confiables y eficientes, que sustenten la existencia de diferentes canales electrónicos y automatizados para la ampliación de los servicios bancarios, el crecimiento de las operaciones comerciales en línea, el incremento de la cantidad de cuentas bancarias y el desarrollo de los pagos electrónicos en un ecosistema de banca digital que favorezca la inclusión financiera de la sociedad cubana.

Por otra parte, la importancia de las innovaciones en el sector financiero radica en que posibilitan elevar la productividad, la calidad y mejorar la competitividad de los servicios e instrumentos que se brindan, lo que contribuye a perfeccionar el funcionamiento de las entidades y de la economía nacional en su conjunto. Un satisfactorio sistema de gestión de la innovación: investigación, desarrollo e innovación) (I + D + I) tecnológica-financiera brinda la posibilidad de lograr formas más efectivas de estimular la economía a corto, mediano y largo plazo, tanto en el sector productivo como en el de los servicios.

La importancia de lograr un efectivo sistema de gestión de la innovación tecnológico-financiera en las instituciones bancarias cubanas. Su contenido se basa, fundamentalmente, en los resultados presentados en el Proyecto Nacional del CITMA "Fortalecimiento del papel del sistema bancario nacional en la actualización del modelo económico cubano", en específico, en la parte referida a las limitaciones y propuestas de solución al proceso innovador en las instituciones bancarias.

Las innovaciones deben contribuir al cumplimiento exitoso de los fines del Perfeccionamiento institucional y a disminuir o eliminar las limitaciones mencionadas. Es por ello que se debe realizar el diagnóstico sobre la situación de las innovaciones tecnológicas- financieras en las instituciones del sistema bancario nacional y a la vez realizar lo siguiente.

• **Formular la estrategia del sistema de gestión de la innovación en las instituciones del sistema bancario nacional.** En esta estrategia deben considerarse, entre otras cuestiones:

- Que modelo del sistema de gestión de la innovación se va a implementar. Los bancos deben definir, según sus características, cuál debe ser el modelo en cuestión.
- Los indicadores que permitan evaluar la gestión, el impacto, el rendimiento y el desempeño del proceso innovador.

• **Implementar y controlar el cronograma que se apruebe para la estrategia del sistema de gestión de la innovación, para garantizar un efectivo proceso de innovación.**

El sistema de gestión de la innovación debe estar en el marco, contexto y correspondencia del perfeccionamiento institucional aprobado para el sistema bancario nacional.

• La implementación de la estrategia del sistema de gestión de la innovación debe caracterizarse por la gradualidad en la incorporación de las instituciones financieras, y la sistemática y rigurosa evaluación de los proyectos innovadores.

En el diseño e implementación de la estrategia del sistema de gestión de la innovación, se deben considerar, entre otras actividades:

– Conformación de grupos multidisciplinarios o áreas de innovación y desarrollo en cada institución bancaria, direccionado a la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y el diseño de nuevos, en correspondencia con las necesidades actuales y futuras de las entidades y los clientes. Los resultados de la estrategia del sistema de gestión de la innovación deben ser monitoreados sistemáticamente.

“Estamos viviendo tiempos muy dinámicos en los que la aparición de nuevas tecnologías como el Big Data, el Blockchain y la Inteligencia Artificial van a modificar drásticamente la relación de los bancos con sus clientes. En este sentido, la digitalización juega un papel vital, siendo la palanca necesaria para alcanzar procesos internos más eficientes y lograr obtener y retener el mayor número de clientes posible. Las entidades financieras que no se adapten a estos tiempos, tendrán un gran desafío por delante”, sostiene Rafael Conde del Pozo, Director de Digital & Innovación de Vector ITC.

El Presidente de la República Miguel Díaz-Canel Bermúdez, durante el balance de este sistema destacó el rol trascendental que posee la investigación científica y su impacto en la solución de los problemas del sector, la cual promueve la búsqueda de soluciones innovadoras. Asimismo, expuso la idea de establecer alianzas con las instituciones investigativas para utilizar la ciencia en función de la innovación.

Con los referentes expuestos en esta ponencia en los que se han explicado los métodos teóricos y empíricos de la investigación, se ha constatado la necesidad de elevar las competencias organizacionales de los factores humanos en la gestión bancaria. Estos son los resultados que nos permiten fundamentar que estas constituyen premisas para la gestión y el desarrollo.

CONCLUSIONES

Las cifras indican que cada día la digitalización de los servicios bancarios va en aumento, así como las preferencias por los usuarios de estos. Cada día se incrementa el número de usuarios que prefieren la banca electrónica, específicamente, los servicios a través de la banca online, la cual lidera en cifras de uso, seguido muy de cerca de la banca móvil, de la cual se espera que, en poco tiempo, supere a la primera. Y es que, el uso de estos nuevos modelos de negocio, gozan de una aceptación a niveles macro, ya que ofrecen al cliente y al sector financiero, un sin número de ventajas, entre los que podemos mencionar su beneficio a la inclusión financiera y ahorros en tiempo y dinero.

La innovación en los sistemas bancarios y financieros hace décadas que ocupa un lugar destacado entre los factores relacionados con el crecimiento de la productividad de los productos y servicios financieros y la competitividad de las organizaciones bancarias y financieras.

El proceso de innovación tecnológico-financiera en el sistema bancario nacional debe estar en correspondencia con las tareas relacionadas con el perfeccionamiento institucional y, con ello, posibilitar la disminución sustantiva o eliminar las limitaciones señaladas, así como brindar solución a las que se identifiquen en cada etapa de trabajo.

La cultura sobre los procesos innovadores en la actualidad es limitada en las instituciones financieras cubanas. Para el cumplimiento exitoso de la propuesta para el desarrollo de una estrategia del sistema de gestión de la innovación, las instituciones bancarias deben desarrollar actividades para lograr un sistemático y efectivo proceso innovador que posibilite una mejora continua de los resultados en cada periodo.

CANALES DE PAGO EN CUBA

ATM



VB



BANCA TELEFONICA



PASARELA DE PAGO

BANCA MOVIL



KIOSCO



BIBLIOGRAFÍA

Borrás, F. y Escobedo, L. (2018). El crédito bancario a las empresas estatales: ¿ejerce el impacto necesario sobre los resultados financieros de estas organizaciones?

- Bravo, M. (2012). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Análisis Económico*, 27(66), 26-28.
- CaixaBank (2015). Innovación en CaixaBank. Barcelona, España. Disponible en: https://www.caixabank.com/comunicacion/inovacion_es.html#CIDEI
- CIDEI (2019). *Implementación de sistemas de gestión de la innovación*. Bogotá, Colombia: Editorial Centro de Investigaciones de la Innovación. Disponible en: <http://cidei.net/implementacion-de-sistemas-de-gestion-de-la-innovacion/> *Capítulo 3. Sistema de gestión de la innovación en instituciones del sistema... / 61*
- Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281/2007. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. *Gaceta Oficial*, 21, 325-328.
- Cooper, R. (1994). Perspective: Third Generation New Product Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 3-14.
- Course IOE 421 Work Organizations. Michigan, USA. Disponible en: <https://books.google.com>
- Díaz, A. (Ed.). *Economía cubana: entre cambios y desafíos*.
- Díaz, I. (2019). La innovación en Cuba: una valoración crítica. *Apuntes Contables*, 24, 165-178. DOI: <https://doi.org/10.18601/16577175.n24.10>
- Díaz-Canel, M. (2019). Pondera Díaz-Canel rol del sistema bancario en el desarrollo del país. *Agencia Cubana de Noticias*. Disponible en: <http://www.acn.cu/cuba/42771-pondera-diaz-canel-rol-del-sistema-bancario-cubano-en-desarrollo-del-pais-fotos>
- Fintech y Banca Digital (2017). CaixaBank: El banco más innovador del mundo. Disponible en: <https://news.america-digital.com/caixabank-banco-mas-innovador-del-mundo/>
- Gouel, P. (2005). Theories of Organization. Industrial and Operations Engineering, La Habana: Editorial del Instituto de Investigaciones Culturales Juan Marinello, pp. 176-197.
- León, J. E. (2006). ¿Qué sabe acerca de la innovación financiera? *Visión Gerencial*, 5(1), 63-71.
- López, O., Blanco, M. y Guerra, S. (2009). *Evolución de los modelos de la gestión de innovación*. Ciudad de México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico.
- Nadler, D. and Tushman, M. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
- OCDE (2018). Oslo Manual. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. Eurostat, pp. 20-21. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org>
- PCC (2017). Documentos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (II). Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide>
- Puschmann, T. (2017). Fintech, Business & Information. *Systems Engineering*, 59(1), 69-76.
- Revilla, E. (1991). *Innovación tecnológica. Ideas básicas*. Colección Innovación Práctica. Valladolid, España: Fundación COTEC, pp. 20-50.

- Rodríguez, E. (2018). ¿Cómo estructurar la disrupción financiera? *COBIS*. Disponible en: <http://blog.cobiscorp.com/como-estructurar-disrupcion-financiera>
- Rodríguez, E. (2019). Seis tendencias de tecnología bancaria para el 2019. *COBIS*. Disponible en: <http://blog.cobiscorp.com/seis-tendencias-de-tecnología-bancaria-para-el-2019>
- Romero, C. (2018). Breve historia de la innovación tecnológica en los servicios financieros. Línea del tiempo tecnologías emergentes e innovaciones en los servicios financieros. Disponible en: <https://www.fintechgracion>.
- Sánchez, P. (2006). La tercera edición del Manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual. *Revista I+D*, 35, 1-16.
- Secretaría de Economía (2017). ¿Qué es la innovación financiera? Blog del Emprendedor. México. Disponible en: <https://www.inadem.gob.mx/que-es-la-innovacion-financiera/>
- Silva, A. y Ramos, M. (2017). La evolución del sector FinTech, modelos de negocio, regulación y retos. México: Editorial FUNDEF-Fundación de Estudios Financieros.
- Velasco, E., Zamanillo, I. y Gurutze, M. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación desde el modelo lineal hasta los sistemas de gestión. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?-codigo=2499438>
- Yam, R., Guan, J., Pun, K. and Tang, E. (2004). An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firms: Some Empirical Findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33, 1123-1140.