



ABRIR SEGUNDA PARTE

VIII.8 PRINCIPALES TENDENCIAS TECNOLOGICAS EN EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACION PARA LA DIRECCION

Las principales tendencias tecnológicas que influyen de una forma determinante en el desarrollo de los SID son (COOPERS & LYBRAND, 1993, pp. 278-279):

a) *Arquitectura cliente-servidor*¹⁰: integra en un único sistema los ordenadores personales y los 'hosts', los sistemas transaccionales de negocio y la informática personal. Permite que una determinada función de negocio, que antes se resolvía con un programa (o varios) que se ejecutaba(n) en el ordenador central, se resuelva ahora mediante un programa incluido en el ordenador personal (ahora denominado cliente) y otro que corre en uno o varios ordenadores servidores. De esta manera, se otorga al usuario final un papel más activo en los SI, se rentabilizan las inversiones realizadas y se da acceso a aquella información en su propia fuente, sin procesos intermedios para su empleo.

b) *Empleo de información gráfica*: permite la visión evolutiva del negocio, fácilmente interpretable en cuadros (riesgo asumido, semáforos de advertencia). Es necesario el seguimiento de varios recursos, el análisis y elección de un lenguaje de cobertura, el establecimiento de normas para la transformación del flujo de información y la determinación del grado de precisión y detalle necesario en los resúmenes (p.e. representación geográfica, de forma dinámica e independiente, de la información de la empresa para facilitar la detección de desviaciones con respecto a las previsiones).

c) *Aprovechamiento de sinergias* en la evolución de productos de software.

¹⁰Véase FERNANDEZ, J.A.: "El desarrollo de aplicaciones en los nuevos entornos cliente-servidor", CHIP 123, Oct. 1992, pp. 32 y ss.

VIII.9 METODOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE INFORMACION DE LOS DIRECTIVOS

El aspecto más difícil del desarrollo de un SID es la determinación de las necesidades de información de los directivos (AUERBACH, 1992a, pág. 42). Las maneras de definición de las mismas pueden ser visionadas desde cinco enfoques (ROCKART, 1979, pp. 82-85):

1.- *Técnica del subproducto*: este enfoque defiende la disposición de un sistema (fundamentalmente alimentado por el SPT) que nutra a todos los niveles de la empresa, sin atender a los distintos niveles jerárquicos y a las distintas necesidades críticas de información para la acción y control de problemas que se presenten.

2.- *Enfoque nulo*: los altos directivos necesitan, debido a que sus actividades están supeditadas a los cambios de los acontecimientos, información sincrónica, informal y oral de sus asesores. Por esta razón, la información que afecta a la alta dirección no puede basarse en datos mecanizados.

3.- *Indicadores clave*: este enfoque se fundamenta en tres conceptos, a saber,

- a) Selección de indicadores claves para el buen funcionamiento de la empresa, fundamentalmente financieros (p.e. pedidos, rendimientos de las inversiones, etc).
- b) Información por excepción para cada directivo.
- c) Disponibilidad de herramientas tecnológicas más flexibles y económicas.

4.- *Proceso de estudio total*: se busca identificar, a través de entrevistas en profundidad, discusiones de grupo y observaciones directas, la pertinencia de los sistemas de información actuales para suministrar información relevante a la alta dirección. Se identifican, para asignar prioridades, las informaciones que no se encuentran disponibles para generar los subsistemas necesarios que palien estas deficiencias.

5.- *Factores críticos de éxito del negocio* ('Critical Success Factors' (C.S.F.) en terminología anglosajona)¹¹: son un conjunto de indicadores clave para diagnosticar e identificar los factores más críticos -niveles de rentabilidad, volúmenes de venta, participación en el mercado, satisfacción de los clientes, niveles de calidad del producto y/o del servicio, satisfacción de los empleados, etc.)- para la consecución de los objetivos corporativos. Engloba la observación de la conducta individual, entrevistas en profundidad con directivos y dinámicas de grupo. La pretensión en la aplicación de estas técnicas es alcanzar el máximo consenso sobre la importancia de los factores críticos de éxito (FCE) del negocio (DYER et Al., 1991, pág. 27) que permitan la generación de informes útiles para la toma de decisiones empresariales; los FCE garantizan la coherencia entre estrategia e información (COOPERS & LYBRAND, 1993, pág. 310).

VIII.9.1 METODOLOGIA DE LOS FACTORES CRITICOS DE EXITO

Representa un paso crucial para individualizar las necesidades de información de los ejecutivos (*Fase de Inteligencia*) y para establecer los criterios utilizados en la evaluación de alternativas (*Fases de diseño y elección*). También se extiende a la fase de control de la dirección estratégica al permitir la vigilancia permanente de las diferencias entre las previsiones sobre la evolución de estos factores y sus resultados durante su aplicación.

Estos factores críticos son los que afectan más directamente a las ventajas competitivas que ostenta la empresa, y por extensión a la implantación de un SID. Para su definición es preciso la revisión de los elementos estratégicos básicos (Véase Cuadro VIII.8).

¹¹Concepto acuñado por DANIEL: "En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves determinantes del éxito; es imprescindible que estas actividades claves se efectúen especialmente bien para que la empresa consiga el éxito".

FACTORES CRITICOS DE EXITO	DESCRIPCION
♦ Acuerdo y compromiso de la alta dirección.	Los ejecutivos deben estar presentes en el desarrollo del proyecto para que sea considerado prioritario y tenga visos de ser operativo.
♦ Comprensión de las fuentes de datos.	La implantación de un SID depende de la complitud, fiabilidad y seguridad de los datos. Por ello, muchas empresas deberán revisar e invertir en los sistemas de negocio existentes.
♦ Centrarse en lo fundamental.	La organización de los FCE, la configuración de informes particularizados, la capacidad de poder mirar con detalle mientras se sigue observando directamente un informe o gráfico ('drill down') son elementos críticos en el éxito del SID.
♦ Tiempo de respuesta.	Tiene que ser concebido para ser mejorado con el uso. La revisión constante de su actuación resulta fundamental.
♦ Comprensión de los niveles de conocimiento informático de los directivos.	Los formatos de presentación, el uso de gráficos, de textos, ratón, pantalla táctil, etc. El SID debe ser fácil de usar.
♦ Curva de aprendizaje del equipo.	Las mejores herramientas para ser utilizadas son los sistemas simples.
♦ Flexibilidad.	Las necesidades de los ejecutivos evolucionan y cambian con el tiempo.
♦ Apoyo continuado al proyecto.	Un SID no puede ser implantado y olvidado. Su continua actualización es crítica para satisfacer las necesidades cambiantes.

CUADRO VIII.8: Descripción de los principales factores críticos de éxito en la implantación de un Sistema de Información para Directivos.

FUENTE: Adaptado de SOUTHCOTT, J. y HOOEY, B. (1990): "Executive Information Systems", *INTERNATIONAL TECHNOLOGY STRATEGY RESOURCE BOOK*, pág. 275.

BOYNTON et Al. (1985, pp. 128-129) aprecian, después de utilizar la metodología de los FCE en la elaboración de un proyecto de implantación de un SID en una institución financiera norteamericana (FIAC), tres razones fundamentales que hacen aconsejable la utilización de esta técnica:

- 1.- Su clara orientación hacia el negocio más que hacia la tecnología a utilizar. La traducción de las necesidades de información del directivo a soluciones informáticas es

realizada una vez alcanzado el consenso en el contenido, prioridades y maneras de presentar los datos.

2.- Las estrategias y tácticas derivadas del proyecto siguen un proceso que va de lo más general a lo más específico.

3.- La naturaleza del concepto de FCE es fácilmente asumida por la alta dirección lo que facilita su involucración inmediata en el proyecto.

Las principales fuentes para encontrar los factores críticos de éxito son (ROCKART, 1979, pp. 86-87):

1.- *Estructura de la industria*: cada una de ellas, por su propia naturaleza, tiene un conjunto de factores críticos de éxito que vienen determinados por las características del mercado en sí mismo. Cada empresa del sector tiene que poner atención a estos factores.

2.- *Estrategia competitiva, posición de la industria y localización geográfica*: cada empresa posee una situación determinada en la industria en función de su historia y de su corriente competitiva actual. Las pequeñas organizaciones dentro de un sector dominado por una o dos grandes compañías se verán afectadas por nuevos problemas producidos por éstas últimas. La competencia estratégica para las pequeñas empresas se centrará en la concentración en un nicho del mercado, abandonando alguna línea de producto, o simplemente redistribuyendo los productos entre varias líneas.

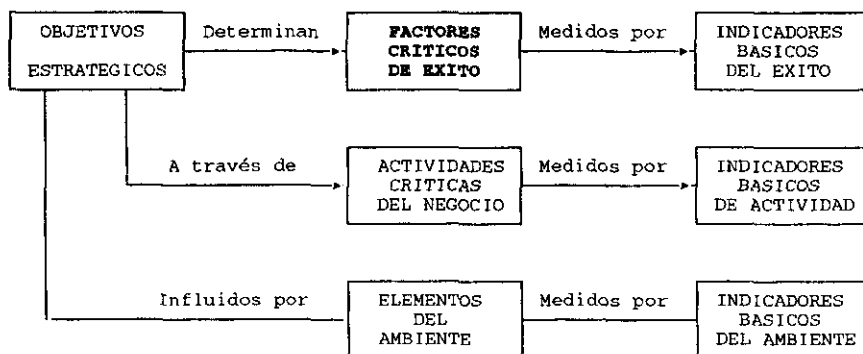
3.- *Factores del macro-ambiente*: la naturaleza compleja y dinámica del macro-ambiente provoca la necesidad de revisión sistemática de los factores críticos de éxito.

4.- *Factores temporales*: las consideraciones internas de una organización a menudo se dirigen hacia factores críticos temporales de éxito. Estas son áreas de actividad relevantes para el éxito de una organización por un período de tiempo concreto ya que están bajo el umbral de aceptación en ese momento.

VIII.9.2 METODOLOGIA 'STRATEGIC BUSINESS INFORMATION'

La metodología S.B.I. ('Strategic Business Information') desarrollada por COOPERS & LYBRAND (1993) está enfocada a la determinación de los **objetivos estratégicos** de la empresa. Para ello se analizan tres líneas básicas (Véase Cuadro VIII.9):

1.- **Factores críticos de éxito:** se determinan a partir de los objetivos estratégicos. La empresa, y más concretamente cada directivo, necesita controlar los FCE para conocer como evoluciona el macro y micro-ambiente y poder adaptarse rápidamente a los cambios en función de la evolución de éstos. Además, tienen una función de retroalimentación de los objetivos, revisándose la estrategia de acuerdo a la situación cambiante.



CUADRO VIII.9: Metodología de análisis de los objetivos estratégicos.

FUENTE: Adaptado de COOPERS & LYBRAND (1993): *Como mejorar la gestión económica-financiera de la empresa. Sistemas de información a la dirección*, Expansión, Tomo IV, pág. 313.

Una vez definidos los FCE es necesario definir los *indicadores básicos de actividad y del macro-ambiente para cada factor crítico*; se analizan las distintas funciones y responsabilidades en la organización, y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los indicadores básicos miden el comportamiento y la situación de la empresa en relación a los FCE.

1.A.- **Indicadores básicos del éxito:** "miden el comportamiento y la situación de la empresa en relación a los FCE."

2.- **Actividades críticas de negocio:** "son aquellas que resultan imprescindibles para que el negocio alcance sus objetivos."

2.A.- **Indicadores básicos de actividad:** son los medidores de la evolución de las actividades críticas de negocio.

3.- **Elementos del ambiente:** permiten conocer como se desarrolla y facilita la determinación de cuales son los elementos que influyen en la estrategia de la empresa.

3.A.- **Indicadores básicos del ambiente:** son los medidores de la evolución de los elementos del 'entorno'.

TERCERA PARTE:

CAMPO DE CONTRASTACION EMPIRICO:

LAS ENTIDADES FINANCIERAS

CAPITULO IX: JUSTIFICACION DE LA ELECCION

IX.1 SITUACION ACTUAL DEL MERCADO FINANCIERO

Desde 1987, el mercado financiero, y especialmente la Banca, se ha transformado -desde un mercado de vendedores- en un mercado de compradores; desde una banca de mediación, en otra de negociación con base tecnológica. Los bancos han pasado de ser oligopolios regulados -claramente enfocados a la intermediación- a empresas de distribución de productos y servicios poco diferenciados dirigidos a una gran variedad de clientes, que compiten en mercados maduros.

El escenario económico y monetario por el que transita el mercado financiero está salpicado de múltiples incertidumbres provocadas por los cambios acaecidos en el contexto económico, político y socio-cultural, que han modificado los mecanismos tradicionales de financiación: número estable de entidades con acuerdos de no agresión comercial, importante regulación de las operaciones y de los precios por parte de las autoridades monetarias y escasa relación -en ambas direcciones- con el sistema financiero internacional.

Las causas de la ruptura del ámbito tradicional del sistema financiero español (Véase Esquema IX.1), que obligan a la revisión de toda la cultura del negocio bancario, pueden ser condensadas en un conjunto de condicionantes externos e internos que implican cuotas de inestabilidad cada vez más acusadas

(BADO, 1989; BALLARIN et Al., 1989; CANALS, 1990; CUERVO GARCIA, 1990; CHANNON, 1990; CUERVO-ARANGO, 1991; EGEA, 1991):

- ◆ La *política de desregulación* que provocó un cambio sustancial en las condiciones competitivas del mercado (nueva en la década de los 70 y extrema en los 80). Se inicia en junio de 1978, con la apertura del mercado financiero español a los bancos extranjeros. La construcción del mercado único europeo acelera la liberalización de los movimientos de capitales, la eliminación de la penalización al endeudamiento con el exterior, la libre prestación de servicios financieros (Acta Unica Europea), la libertad de establecimiento y de prestación de servicios (Segunda Directiva de Coordinación Bancaria -15/XII/89). Estas normas jurídicas, junto otras directivas comunitarias -83/350 de vigilancia de las entidades de crédito sobre una base consolidada, 89/299 de fondos propios y la 89/647 de coeficiente de solvencia- marcan el marco jurídico del sector financiero europeo, que será ratificada en España a través del Decreto Ley de Recursos propios y Consolidación de Grupos bancarios, y que serán de debido cumplimiento el 1 de Enero de 1993. A partir de esta fecha no habrá ninguna diferencia entre las entidades españolas y las extranjeras.

**CAUSAS DE LA RUPTURA DEL AMBITO TRADICIONAL
DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL**

- ◆ Política de desregulación.
- ◆ Aumento considerable del coste del pasivo.
- ◆ Extrema competencia en las operaciones al por mayor.
- ◆ Inestabilidad de los tipos de interés y de los tipos de cambio.
- ◆ Introducción de las nuevas tecnologías de información.
- ◆ Sustitución de los sistemas con soporte papel por sistemas totalmente informatizados.
- ◆ Reducción del número de sucursales.
- ◆ Mayor influencia del cliente.

ESQUEMA IX.1: Causas de la ruptura del ámbito tradicional del sistema financiero español.

FUENTE: Elaboración propia.

El Tratado de Maastricht (firmado el 7 de Febrero de 1992), cuyo objetivo es la convergencia de la CEE en una Unidad Económica y Monetaria (UEM), prevé la creación del Instituto Monetario Europeo (IME) en 1994, que tres o cinco años más tarde, será sustituido por el Banco Central Europeo, que determinará, junto a los bancos centrales de cada país, el Sistema Europeo de Bancos Centrales.

Las consecuencias en España del Tratado de Maastricht "parece asumir como necesaria una mayor dimensión de los bancos y, lo que en todo caso puede ser más cuestionable, que tal aumento de tamaño ha de conseguirse necesariamente mediante fusiones entre entidades nacionales. La primacía de este criterio sobre otros (complementariedad de las entidades, capacidad de gestión, calidad y eficiencia en los servicios) parece amparada en una nueva suerte de nacionalismo bancario de dudosa virtualidad en ese nuevo contexto supranacional y de cuestionables efectos sobre el sector real" (CASTELLO, 1993, pág. 2).

- ◆ El aumento considerable del coste del pasivo, con remuneraciones cada vez más elevadas para los distintos tipos de depósitos, que incide directamente en la productividad al repercutir sobre los márgenes de intermediación de la entidad. Para paliar este problema, se ponen en práctica estrategias encaminadas a la satisfacción de dos objetivos (CUERVO-ARANGO, 1991, pág. 125): en primer lugar, aumentar los ingresos financieros, a través del aumento del número de clientes o a través del aumento de las ventas cruzadas de productos y servicios actuales. En segundo lugar, aumentar la venta y la prestación de servicios con valores añadidos crecientes, que provoquen un aumento de los ingresos por comisiones (éstas fueron desreguladas el 3 de marzo de 1987). La regulación de las relaciones entre las entidades de crédito y sus clientes viene marcada por la Ley sobre disciplina e intervención de las entidades de crédito de 1989, la orden del Ministerio de Economía y Hacienda de diciembre de 1989 y la circular del Banco de España de septiembre de 1990.

- ◆ La extrema competencia en las operaciones al por mayor, provoca el ensanchamiento del margen financiero bancario con la clientela al por menor (TORRERO, 1991, pág. 82). La demanda del

cliente de activo estaba muy atomizada (clientela muy numerosa y dispersa); para su cobertura, los bancos necesitan mantener una política de productos muy flexible y rápidamente adaptable para poder aplicar procesos de diversificación y segmentación del mercado, para ajustar la oferta de sus nuevos productos y servicios bancarios a un público cada vez más exigente y dotado de un mayor poder de negociación¹.

Las entidades bancarias se concentran en buscar nuevos mercados, en crear productos financieros innovadores -que puedan compartir costes preexistentes- y en mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Como consecuencia, se ha provocado la agitación del proceso competitivo interno entre los países industrializados por captar pasivo, originando en España la "guerra del pasivo"; en septiembre de 1989 a través de las cuentas corrientes de alta remuneración², y a partir de 1991, con los Fondos de Inversión³.

- ◆ La *inestabilidad de los tipos de interés y de los tipos de cambio*, liberalizados en favor del libre mercado, que sustituye al control que se venía ejerciendo por medio de cantidades que se negociaban con los poderes públicos o entre los mismos bancos. Ahora cada entidad determina los tipos de interés, tanto para los depósitos como para los créditos. Los bancos y Cajas de Ahorros necesitan afinar en la gestión del volumen de activos y pasivos financieros, en sus vencimientos y en sus tipos de interés dada sus repercusiones directas en el riesgo de interés, en la rentabilidad y en la solvencia (CANALS, 1990, pág. 205).
- ◆ La *introducción de las nuevas tecnologías de información* -bases de datos, sistemas de información, sistemas de apoyo a la decisión, sistemas expertos y redes de comunicación- que adquieren

¹Las características del cliente español de una entidad bancaria quedan reflejadas a través de una encuesta realizada por la Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social (FIES) recogida en ALVIRA (1990, pág. 202).

²El Banco de Santander duplicó (de 375.951 a 780.646 millones de pesetas) en seis meses sus depósitos en cuenta corriente.

³"Durante 1992 se ha apreciado una progresiva contención de la banca en la llamada 'guerra de los fondos', quizá por comprobar la nociva naturaleza de las multidimensionales consecuencias de su extrema agresividad previa en dicha contenida" (QUINTAS, 1993, pág. 164).

un papel determinante en el establecimiento de políticas estratégicas encaminadas a alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el mercado financiero, y que obliga a sus equipos directivos a reconsiderar su cultura y gestión empresarial. La necesidad imperiosa de un fuerte desarrollo en la gestión estratégica de sistemas de información puede ser considerada teniendo en cuenta tres elementos⁴: el Plan Estratégico de la entidad, el análisis de la situación de las aplicaciones existentes y las oportunidades tecnológicas.

La tecnología de la información, recurso clave en la gestión de las entidades financieras, modifica las reglas de la competencia de tres formas (PORTER et Al., 1985, pág. 155):

- 1.- Transformando la estructura del sector bancario y los hábitos de comportamiento, tanto de sus directivos, como del resto del personal.
- 2.- Siendo un medio cada vez más importante para obtener ventajas competitivas, al permitir mejorar la calidad de los productos y servicios bancarios.
- 3.- Generando negocios totalmente nuevos, como la *banca electrónica*.

- ◆ La *sustitución de los sistemas con soporte papel* -que no ofrecían ventajas competitivas en estrategias de costes- *por sistemas totalmente informatizados* (IED -intercambio electrónico de datos-, videotex -Banco en Casa-, procesador de imágenes, etc.) -fuentes de economías de escala-, y *por sistemas alternativos de pago electrónico* (tarjetas, teléfono, correspondencia directa, etc.). "El potencial de desarrollo futuro de los bancos depende de la fortaleza de sus departamentos de sistemas de información, de su capacidad de interrelación con las áreas de gestión comercial y de desarrollo de productos, y sobre todo de su capacidad de tomar decisiones exitosas de inversión con criterios estratégicos" (OLIU⁵, 1989, pp. 312-313). De la misma manera se expresa CANALS (1990, pág. 206), recogiendo un estudio de McKinsey sobre los bancos norteamerica-

⁴VIDAL AMADOR DE LOS RIOS, C. y RAMIREZ MAZARREDO, F.: "La tecnología en la banca española y sus costes", en BALLARIN et Al. (1989, pág. 170).

⁵OLIU CREUS, J.: "La banca mediana ante la encrucijada de futuro: la expansión local como estrategia" en BALLARIN et Al. (1989).

nos: entre un 70 y 80 por ciento de los gastos de explotación están destinados a las relaciones comerciales con los clientes, tanto de activo como de pasivo. "Se espera que la mecanización de esta parte de la actividad bancaria contribuya poderosamente a reducir los costes de explotación".

- ♦ La *reducción de sucursales* (MANSO, 1992, pág. 40), y la sustitución de sucursales de servicios completos por sistemas de prestación de productos y/o servicios especializados de todo tipo, no exclusivamente financieros (seguros, viajes, venta por catálogo, etc.).

Hasta finales de los ochenta, la red de sucursales era la principal barrera de entrada al mercado español; el resto de las variables de marketing no eran competitivamente relevantes. El incremento en la cuota de mercado era producto de la intensificación de la *proximidad física* al cliente (Véase la evolución del número de sucursales y oficinas financieras en el Cuadro IX.1). La saturación de la red bancaria -utilización de efectivo superior, altos costes estructurales y de funcionamiento, al resto de los países occidentales- dedicada más a funciones de cobro/pago y menos a la venta de servicios bancarios y financieros (BANCA ELECTRONICA, 1992, pág. 31) y la valoración actual, por parte de determinados segmentos, de la *proximidad en tiempo real*, más que espacial, exige replantearse la política de distribución y, por ende, de marketing, a ejecutar en los próximos años.

	1987	1988	1989	1990	1991
BANCA PRIVADA	16.498	16.691	16.677	16.917	17.168
CAJAS DE AHORROS	13.536	14.037	14.944	15.398	15.594
COOPERATIVAS	3.248	3.029	2.890	2.919	2.987
CREDITO OFICIAL	58	59	57	949	109
TOTAL	33.340	33.816	34.568	35.328	35.858

CUADRO IX.1: Número de sucursales u oficinas financieras.

FUENTE: BANCO DE ESPAÑA (1992): *Boletín Estadístico*, Nov., pág. 50.

Además, esta reestructuración (BANCA ELECTRONICA, 1992, pág. 66) exige la profunda renovación y reciclaje del personal de oficina hacia tareas más cualificadas: gestión comercial y asesoramiento personalizado del cliente.

- ♦ La *mayor influencia del cliente*, cada vez más protegido por las leyes de defensa del consumidor, tiene una consecuencia directa en la política comercial bancaria (p.e. obligatoriedad de aparición explícita del TAE -'Tasa Anual Equivalente'- en la comunicación de todo producto financiero).

Los problemas planteados por el desarrollo de las nuevas tecnologías y en especial de la informática, han modificado los planteamientos jurídicos y penales acerca de la protección de los derechos personales del ciudadano (derecho a la intimidad). Para corregir las infracciones y delitos derivados de este vertiginoso desarrollo, el Gobierno español ha llevado a cabo una serie de medidas que se concretan en el nuevo Proyecto de Reforma del Código Penal y en la Ley Orgánica de Regulación del Tratamiento Automatizado de los Datos de carácter personal (LORTAD)⁶.

IX.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR BANCARIO

Todas las transformaciones del sistema bancario analizadas en el epígrafe anterior provocan el *aumento de la competencia en el sector*. Este incremento competitivo no sólo se manifiesta entre los agentes habituales, sino que trasciende -fruto de los procesos de desintermediación, liberalización y desregulación- hacia entidades no bancarias o parabancarias (entidades de leasing, sociedades de financiación, grandes almacenes, sociedades de crédito hipotecario, compañías de seguros, sociedades de factoring, sociedades mediadoras del mercado de bienes, etc.) que modifican los repartos de los flujos financieros de la economía entre los diferentes agentes económicos.

⁶En Gran Bretaña, esta protección data de 1984 a través del Acta de Protección de Datos (DAVIES, 1992, pág. 195).

Estas modificaciones provocan el descenso de la rentabilidad y el aumento del riesgo. La disminución de la fidelidad de los clientes y la mayor concentración en servicios específicos han dado lugar a la guerra de supercuentas y de fondos de inversión para captar el pasivo y a la guerra de los tipos de interés en los créditos.

La necesidad de conocer la posición competitiva en el sector bancario para poder implantar estrategias de adaptación a un macro-ambiente cambiante, tendentes a aumentar la fidelidad de los clientes -dotados de un grado de cultura financiera muy aumentado en los últimos años- provoca el incremento considerable en los costes de explotación, que lleva aparejado la disminución de los márgenes financieros, y por ende, de los márgenes operacionales y de explotación⁷.

En este contexto, los bancos necesitan concebir una ampliación de la *interdependencia entre su gestión estratégica de negocio* -que preserve su cuenta de resultados- y *su gestión estratégica de tecnología de información* -para incorporar avances tecnológicos que permitan facilitar al cliente, interno y externo, un servicio más rápido y eficiente. Dicha interdependencia se impone, como requisito de adaptación a este 'entorno' competitivo, variado y dinámico, para frenar los resultados financieros insatisfactorios de los últimos años (HEATH, 1990, pág. 23) y hacer frente a la competitividad del sector⁸.

Los factores determinantes de la estrategia competitiva son, principalmente, las características estructurales del sector (modelo de rivalidad amplificada de PORTER; Véase Figura IX.1) y las actividades de creación de valor de la empresa, incluyendo sus factores de costes y diferenciación (CANALS, 1990, pág. 185).

Para ello, es necesario analizar, además de la rivalidad entre los competidores directos actuales,

⁷El *margen financiero* (MF) o margen de intermediación es la diferencia entre productos y costes financieros. El *margen operacional u ordinario* (MO) es la suma del margen financiero y productos de servicios. Estos últimos son los ingresos por comisiones por servicios bancarios y financieros, por avales y por arbitrajes. El *margen de explotación* (ME) es la diferencia entre el MO y los gastos de explotación u operativos, gastos de personal, amortizaciones y otros gastos.

⁸Al analizar el sistema bancario español en el contexto europeo, GELPI (1992, pág. 111) critica la coexistencia de técnicas modernas de adaptación a las nuevas leyes y mecanismos europeos con métodos arcaicos de gestión.

ya establecidos en el sistema, la rivalidad extendida hacia (PORTER, 1982; BUENO et Al., 1990⁹; CANALS, 1990; CUERVO GARCIA¹⁰, 1989; CASILDA, 1991, pág. 38):

a) *Amenaza de entrada de nuevos competidores.* Las empresas del sector bancario tienden a establecer altas barreras para reducir las posibilidades de nuevas entradas de competidores al mercado.

Además de las de regulaciones legales -exigencia de un capital mínimo¹¹, comprobación de la aptitud y honorabilidad de los propietarios, normativas de las autoridades económicas, etc- "existen fuertes barreras económicas fuentes de poder de mercado: la inversión en capital físico, sucursales, equipos informáticos, sistemas de cajeros automáticos, y en capital intangible, el establecimiento de una clientela y una reputación de solvencia. Estos factores pueden conferir a un banco una ventaja de costes absolutos o de diferenciación del producto" (GUAL et Al. 1990, pág. 102). CUERVO GARCIA (1989, pág. 40) distingue, en el mercado de la banca, dos estratos: al por menor y al por mayor. En el primer estrato destaca como la red de sucursales, principal barrera hasta la fecha, empieza a correr el riesgo de la utilización de redes blandas (redes de agentes de seguros, cadenas de ventas de automóviles, etc.) para la venta y prestación de servicios financieros. El segundo estrato, la banca al por mayor, no ostenta ninguna barrera de entrada importante. La capacidad innovadora de productos y/o servicios a partir del desarrollo de los servicios de valor añadido -audiomáticos, telemáticos y videomáticos- permite la entrada al mercado a nuevos competidores.

⁹Véase en BUENO et Al. (1990) los capítulos "Los cambios en el entorno competitivo de la banca: estrategias para los 90" de E. BUENO (pp. 63 y ss.) y "La aplicación de las nuevas tecnologías en la banca" de QUINTAS, J.R. (pp. 138 y ss.).

¹⁰CUERVO GARCIA, A.: "La banca española ante su futuro: consideraciones estratégicas" en BALLARIN et Al. (1989, pp. 40-42).

¹¹CANALS (1990, pp. 190-191) puntualiza que esta barrera de entrada no se agota en el terreno de la legalidad, sino que se extiende al terreno económico, dado que, las exigencias de inversión en las nuevas tecnologías de la información, para poder competir nacional o internacionalmente, requieren volúmenes de capital iniciales muy superiores al capital mínimo exigido legalmente.

b) *Competencia de productos-servicios sustitutivos.* Las nuevas disposiciones legales, los servicios de valor añadido y los nuevos sistemas de información financieros y de marketing son los motores de la innovación financiera. Todos estos factores, unidos a la mayor cultura financiera de los clientes, son los determinantes de los cambios profundos en la esencia del negocio bancario. La venta de productos y la prestación de servicios por parte de entidades no bancarias -satisfacen las mismas necesidades- provocan relaciones cambiantes de precio/producto y precio/servicio, afectando tanto a los márgenes financieros como a la evolución de las cuotas de mercado¹².

c) *Poder de negociación de los proveedores y demandantes de fondos.* Al aumentar su cultura financiera, buscan nuevas condiciones más favorables. La mayor disponibilidad de información y la mayor capacidad para identificar más productos y mercados alternativos, altera el equilibrio de poder en favor de los clientes; los bancos precisan entablar relaciones mucho más personalizadas y flexibles. La orientación hacia el cliente, a través de las nuevas tecnologías, se plasma en el desarrollo de los terminales puntos de venta, del banco en casa, de los cajeros automáticos, etc.. En el Cuadro IX.2 se analizan los comportamientos bancarios de los clientes y los impactos sobre las entidades financieras.

"La nueva estructura del sector obliga a mayores necesidades de negociación con los agentes frontera y mayor importancia del poder ejerciente de los mismos" (BUENO et AL, 1990, pp. 63 y ss.). Se distinguen tres poderes, a saber, público - autoridades monetarias, Administraciones Públicas, etc.-, económico -propietarios que puedan influir en el control de la entidad- y social -distintas instituciones y agentes políticos y sociales.

d) *Rivalidad directa del sector.* Esta se ha visto "incrementada por las roturas de los valores compartidos, tras las recientes ofertas públicas de adquisición de acciones, (...) así como por la liberalización de la expansión de las cajas de ahorros" (CUERVO GARCIA, 1989, pág. 40). Si bien es cierto que la tecnología de la información y los servicios de valor añadido se erigen como unas de las principales armas estratégicas, sobre todo para los nuevos intermediarios

¹²Véase el análisis de los conceptos de producto-servicio y de "química de la función" del Capítulo II.

parabancarios con elevados dotes de adaptación, la búsqueda de una mayor eficiencia facilita la aparición de acuerdos, materializados en redes de información, para compartir clientes, recursos y equipos. "Pese a los inevitables conflictos de intereses, la frecuencia e intensidad de las relaciones de colaboración crea un ambiente en el que los acuerdos limitadores de la rivalidad son fáciles de obtener y controlar (KANE¹³, 1985). Esta situación es propia de situaciones de información incompleta; al no tener información relevante para influir en la conducta de los rivales, "existen incentivos a establecer una reputación de comportamiento amistoso y cooperativo" (GUAL et Al, 1990, pág. 101).

COMPORTAMIENTOS	IMPACTOS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mayor cultura financiera. Preocupación calidad/precio. ◆ Búsqueda de productos a medida. ◆ Aumento de los niveles de endeudamiento. ◆ Disponibilidad y uso más frecuente de equipos terminales. ◆ Trato más profesional. ◆ Valoración de la rapidez en las operaciones. ◆ Contactos frecuentes y por diversos medios con entidades. ◆ Demanda de servicios de información. ◆ Actitud crítica y preocupación por la privacidad. ◆ Aumento de actividades internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipamiento telemático para resultar competitivo. ◆ Segmentación de mercados y especialización. ◆ Mayor disposición a correr riesgos. ◆ Sistemas de control para evitar delitos informáticos. ◆ Formación y reciclaje del personal. ◆ Funcionamiento en tiempo real. ◆ Menor valoración redes de sucursales. ◆ Banco como empresa de servicios. ◆ Importancia de la imagen y de las actividades comerciales. ◆ Mercado europeo y servicios internacionales.

CUADRO IX.2: Comportamientos bancarios de los consumidores.

FUENTE: FUNDESCO (1988): "Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español", FUNDESCO, Oct., pág. 75 en CASTELLO MUÑOZ, E. (1993): "El proceso de cambio en las entidades financieras", ALTA DIRECCION, nº 167, pág. 6.

¹³KANE, E.J.: "Strategic planning in a world of regulatory and technology" en ASPINWALL, R.C. y EISENBEIS, R.A.(Eds.): *Handbook of banking strategy*, WILEY & Sons, Nueva York, 1985. Extraído de "La aplicación de las nuevas tecnologías en la banca" de QUINTAS, J.R. (pág. 139) en BUENO et Al. (1990).

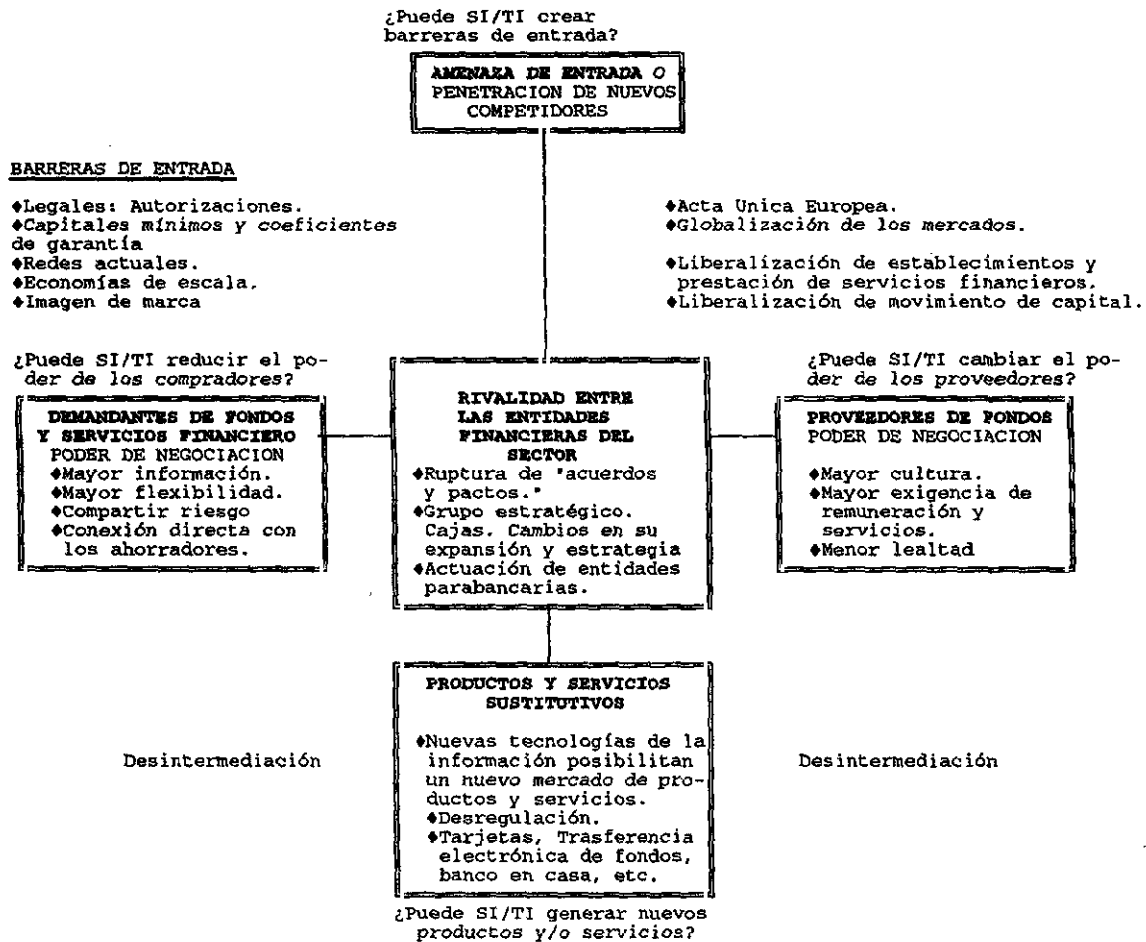


FIGURA IX.1: Factores que influyen en la competitividad financiera.

FUENTE: Adaptado de CUERVO GARCIA, A. (1989): "La banca española ante una nueva encrucijada" en BALLARIN, E., BOYER, M., CUERVO GARCIA, A., REVELL, J., TERMES, R. TOLEDO, P. y otros (1989): *La banca española de los noventa*, Economistas Libros, Madrid, pág. 41.; PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva*, CECSA, México, pág. 24 en EDWARDS, C., WARD, J. y BYTHEWAY, A. (1991): *The Essence of Information Systems*, Prentice Hall, Gran Bretaña, pág. 51.

Tan importante como conocer cuándo y cómo competir, es saber cuándo y cómo cooperar (HAX et Al., 1991, pág. 51). Las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas tienen un objetivo común: eliminar o reducir significativamente la confrontación entre competidores, proveedores y clientes, así como evitar nuevas entradas en el sector de empresas y de productos sustitutos.

El análisis de la competencia del sector bancario que se va a realizar, se centra fundamentalmente en aquellas *decisiones estratégicas* -fusiones y adquisiciones (Cfr. IX.2.3), nuevas entradas en el mercado, alianzas empresariales (Cfr. IX.2.4), inversiones en Investigación y Desarrollo, segmentación de mercados, política de distribución, posicionamiento en la mente del consumidor, etc.- porque son éstas las que comprometen a la empresa y condicionan su competencia a corto plazo (GUAL et Al., 1990, pág. 116).

Las técnicas de evaluación estratégica (Cfr. Capítulo VIII) más empleadas por los directivos de los bancos y de las sociedades de crédito británicos quedan recogidas en el Cuadro IX.3. Aunque ambas instituciones dan gran importancia a las sesiones de 'brainstorming', los bancos conceden mucho peso específico al análisis de las debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades.

IX.2.1 TIPOS DE ENTIDADES BANCARIAS

Aunque tradicionalmente se distingue, por su nivel de implantación y especialización (MONTERO et Al., 1988, pág. 83), entre banca nacional, regional y local, y entre banca industrial, comercial o mixta, actualmente es más apropiado clasificar a la Banca, desde un punto de vista operativo, en dos tipos genéricos de entidades bancarias (CANALS, 1990, pág. 220):

a) *Banca Universal*: representada por aquellas entidades financieras que desarrollan, o piensan desarrollar, un conjunto de actividades que incluyen la banca al por menor y la banca de empresas a todos los niveles. CANALS incluye a aquellos bancos que han optado por la universalización de actividades sin poner límite geográfico alguno. CASTELLO (1993, pág. 7) considera que las entidades de crédito españolas son las más

perjudicadas por la libre prestación de servicios; para paliar esta situación se necesita un tamaño mínimo, que haga frente a los costes de los servicios centrales, a través de fusiones y acuerdos de colaboración (Cfr. IX.2.3 y IX.2.4).

	SOCIEDADES DE CREDITO HIPOTECARIO		BANCOS	
	PUNTUACION	RANGO	PUNTUACION	RANGO
Investigación de mercados	1.900	6	2.050	3
Informes internos	2.000	4	1.955	4
Análisis ciclo de vida	1.658	8	1.789	8
Matriz DAFO	1.898	7	2.100	2
Crecimiento cuota de mercado	1.513	9	1.588	10
Técnicas econométricas	1.421	10	1.572	9
Brainstorming	2.500	1	2.136	1
Imitación de competidores	1.952	5	1.900	6
Asistencia a conferencias	2.186	2	1.953	5
Análisis de la cadena de valor	2.158	3	1.800	7

CUADRO IX.3: Técnicas de evaluación estratégica más utilizadas en el Reino Unido.

FUENTE: ENNEW, C y WRIGHT, M. (1990): "Retail banks and organisational change: Evidence from the U.K.", *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, Vol. 8, nº 1, pág. 5.

b) *Banca Especializada*: algunas entidades desarrollan todas sus actividades centrándose en ciertos servicios, mercados o clientes.

El mercado financiero puede ser sectorizado en cinco grupos o líneas de negocio diferentes: *Grandes empresas* -pueden ser subdivididas según su naturaleza en empresas institucionales, empresas privadas nacionales y empresas privadas multinacionales-, *PYMES* -atendiendo a los criterios del tamaño, en función de la cifra de negocios, y número de empleados y sector de actividad-, *Asociaciones, particulares profesionales* -segmentados en grandes tipos de profesiones (abogados, comerciantes, médicos, ...) y *otros particulares* -subdivididos en función de criterios sociodemográficos, socioeconómicos, psicográficos y de estilos de vida.

El banco, además de agilizar sus estructuras para adoptar estrategias enfocadas a satisfacer las demandas de grupos de clientes distintos, requiere diferentes habilidades y recursos en su oferta de productos y/o servicios.

IX.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BANCARIA

Las circunstancias del macro y micro-ambiente del sector bancario se encuentran sumidas en un proceso de cambios exponenciales. Dado que las estructuras mecanicistas, debido a su rigidez, su alto grado de estructura y su centralización en las operaciones y en la toma de decisiones (REIDENBACH et Al., 1988, pág. 213), impiden a la entidad la rápida respuesta a las oportunidades y problemas que se le presentan, exige, como revulsivo, la adopción de estructuras orgánicas.

CUERVO ARANGO (1991, pág. 126) señala que la estructura tradicional bancaria seguía una política de líneas de productos (créditos comerciales, hipotecas, productos de inversión, etc.). Actualmente se exige una estructura por línea de clientes, de forma que se controlen más adecuadamente el servicio que se ofrece y la rentabilidad que se obtiene en relación con cada uno de ellos.

La forma en que tienen que adaptarse los organigramas financieros para mantener organizaciones dinámicamente estables son (BARALLAT, 1990, pp.21-23; BOYNTON, 1993, pág.58):

- 1.- Organigramas más planos: menor número de escalones intermedios.
- 2.- Con menos títulos jerárquicos -reflejo de organigramas anacrónicos de tipo militar.
- 3.- Estructuras organizadas por tipo de clientes: geográficas, con apoyos funcionales a nivel central y con matizaciones de organización por productos.
- 4.- Con fuertes responsabilidades matriciales: coordinación de responsabilidad por clientes con redes de distribución múltiples. La implantación de nuevos SIMk permiten dirigir más fácilmente este tipo de organizaciones.

5.- Capacidad de coordinar equipos para lograr objetivos comunes.

Las estructuras planas, además de mejorar simultáneamente los factores de funcionamiento y coste, permite potenciar la oficina como unidad fundamental de negocio (RUIZ DE APODACA, 1993, pág. 9).

IX.2.3 FUSIONES Y ADQUISICIONES

El aumento de la competitividad, que favorece la mundialización de los mercados de referencia¹⁴, los cambios en las regulaciones legales -sobre todo la de tipos¹⁵- la prevención de OPAS hostiles, la búsqueda de una mejora de gestión y la formación de un mercado único están produciendo un aumento de la actividad internacional, traspasando fronteras y multiplicando las fusiones y adquisiciones¹⁶.

En el sector financiero español, destacan a nivel nacional, las fusiones entre el Banco Central y el Hispano-Americano (Central-Hispano), entre el Banco de Bilbao y el de Vizcaya (BBV), y entre La Caixa de Cataluña y La Caixa de Barcelona, y a nivel internacional las adquisiciones del Banque Credit Commercial de Bélgica por parte del BBV.

Los procesos de fusiones continuarán a corto plazo en España, fundamentalmente entre

¹⁴CUERVO-ARANGO (1991, pág 127) prevé que la globalización de los mercados progrese a un ritmo desacelerado. Asimismo, el autor no cree que los clientes internacionales prefieran que una misma institución financiera se ocupe de todas sus necesidades en los distintos mercados internacionales y nacionales en los que operan.

¹⁵"Cuando los tipos están fijos las empresas tienen incentivos a ubicarse donde se halla localizada la demanda y a competir en términos de calidad (proximidad geográfica) con más sucursales. Cuando los tipos son libres este patrón de localización agudiza la competencia en precios" (GUAL et Al., 1990, pág. 104).

¹⁶PORTER (1990, pág. 88) critica la moda de las fusiones y alianzas en nombre de la mundialización y la creación de campeones nacionales, porque socavan la creación de ventajas competitivas. Las naciones, a través de sus gobiernos, deben desaprobar las fusiones, las absorciones y alianzas en que intervengan los líderes de un sector.

las cajas de ahorros¹⁷, dando lugar a un sistema financiero más concentrado y con mayor presencia en el escenario europeo¹⁸. Esta concentración obedece a la necesidad de reducción de costes operativos (de explotación y de personal), de obtención de economías de escala y/o alcance, de optimización y racionalización de las redes de distribución y de mejora de la calidad de los servicios.

TORRERO (1991, pág. 82) subraya que dichas integraciones, además de precisar un largo período de adaptación antes de conseguir economías efectivas, implican fuertes problemas de ensamble de los equipos humanos.

Estas prácticas llevan aparejadas, además de duplicidades en los sistemas de procesamiento de transacciones (Caso BBV), problemas de compatibilidad entre culturas empresariales diferentes y un exceso de personal derivado de los procesos de fusión, con el agravante de la regulación del mercado laboral. Si se pretende la estabilidad en el número de empleados, las entidades financieras deben aumentar la productividad a través de la combinación del incremento del volumen de negocio y la mejora en los procesos administrativos. La formación del personal en el ámbito comercial y las nuevas tecnologías son fundamentales para desarrollar esta estrategia de desarrollo.

La dimensión es considerada, por tanto, uno de los elementos claves de competitividad. "La fusión entre entidades que tengan parte de su red duplicada ofrece la posibilidad de aprovechar el ahorro en costes derivados de la progresiva eliminación de las duplicaciones" (PEREZ et Al., 1992, pág. 75). Ante estas tendencias, GARCIA SOLANES (1992) y OLIU

¹⁷En el período transcurrido entre 1988 y 1991 el número de cajas de ahorros se ha reducido en casi un 26 por ciento (de 77 a 57) tras los procesos de fusiones y absorciones (MARTINEZ VILCHES, 1991, pág. 374).

¹⁸Mientras que en 1989 hacía falta juntar los activos de los 10 primeros bancos españoles para llegar al 60 por ciento de la totalidad de los activos del sistema, en 1991 se podía contabilizar el 80 por ciento de la misma sumando los activos de solamente los cinco primeros bancos: BCH, BBV, Banesto, La Caixa y Banco de Santander (Argentaria no se había constituido cuando se elaboró el ranking) (GARCIA SOLANES, 1992, pág. 2). Aún así, en el ranking de las 50 mayores entidades de crédito europeas por volumen de activos en 1991, sólo figuran Argentaria, Banco Central-Hispano, BBV y Banesto, en los puestos 30, 31, 33 y 48 respectivamente.

(1989, pág. 306) matizan que tamaño/concentración y eficiencia/rentabilidad son variables incorreladas; no implican relaciones de causa a efecto, como se demuestra con las posiciones ocupadas en 1991, en el estudio realizado por la agencia de 'rating' internacional IBCA, por el Banco Popular, Santander y BBV, primero, tercero y quinto en el mundo respecto a la rentabilidad y eficiencia. PEREZ et Al. (1992) destacan como una red densa es sinónimo de sistema bancario ineficiente; genera unos costes de intermediación más elevados (mayores costes de inmuebles y personal) que impide aprovechar las economías de escala a nivel de oficina. Las economías de escala, afirman estos autores, se encuentran más en el crecimiento del tamaño de las oficinas y del tamaño medio de los depósitos que en el tamaño de la red o de la empresa bancaria. REVELL¹⁹ (1989, pp. 233-234) corrobora la falta de evidencia sobre la presencia de economías de escala y/o de alcance en banca, pero considera la existencia de ventaja 'militar' en el tamaño. En el contexto de las cajas de ahorros esta situación es más justificable por su relación con las economías domésticas y por su uso intensivo de las oficinas como sistema de medios de pago.

A medida que las empresas extienden sus mercados, son sus *sistemas de información* y los *servicios de telecomunicaciones* los que permiten, a través de una dinámica innovadora y una gestión eficaz y flexible, mantener la efectividad, intercambiando información de valor añadido con sus diversas sucursales y asociados para reaccionar rápidamente ante los cambios del mercado, y asegurar la competitividad de la entidad financiera. Aunque los sistemas tecnológicos de las entidades bancarias españolas no tienen nada que envidiar a los de sus colegas europeos, los procesos de apertura al exterior y la cooperación entre distintas organizaciones se convierte en un elemento esencial para competir (PUERTA, 1991, pp. 104-105).

¹⁹REVELL, J.: "El tamaño de los bancos españoles: fusiones bancarias, un proceso continuo" en BALLARIN et Al. (1989).

IX.2.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS

La tendencia existente a adoptar estructuras más flexibles -para desarrollar las ventajas competitivas de la empresa-, sin adoptar el modelo de la integración vertical, enfatiza la necesidad de establecer alianzas estratégicas²⁰ con otras empresas; el objetivo de éstas, es dar respuesta, rápida y flexible, a los cambios que se están produciendo en tecnología, en competitividad y en las preferencias de los clientes, a través de acuerdos de intercambio de capital y de recursos de información y de gestión. En este contexto, el marketing se erige como la función responsable de mantener a todos los socios enfocados hacia el cliente; informar sobre los productos y servicios ofrecidos por los competidores, así como de los cambios en las necesidades y expectativas de los clientes (WEBSTER, 1992, pp. 4-9).

La necesidad de sanear las cuentas de resultados bancarias, a través de la mejora de los márgenes financieros y la defensa de sus cuotas de mercado que haga frente a la incertidumbre provocada por las nuevas condiciones productivas y tecnológicas, explican los acuerdos y alianzas empresariales de colaboración entre entidades (p.e. compartir la prestación de servicios financieros, investigaciones de mercado, formación de personal, campañas publicitarias, etc.).

Las entidades de crédito se integran en asociaciones (nacionales -Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), Asociación Española de Banca Privada (AEB)- e internacionales, proyecto CAUCE -que agrupa a la mayoría de las Cajas de Ahorros comunitarias- proyecto IBOS -'InterBank Online Society'- liderado por el Banco de Santander), a través de las cuales, se apoyan en las infraestructuras de estos colectivos para la consecución de sinergias, reducciones de costes operativos, revitalizamiento de sus imágenes corporativas y *mejora de los servicios al cliente*.

²⁰Las alianzas estratégicas aparecen en el contexto de la planificación estratégica de la empresa y busca mejorar, o cambiar dramáticamente, la posición competitiva de la empresa (DEVLIN et Al., 1988, pág. 18).

Todas ellas se funden en redes de telecomunicación interbancaria nacionales²¹ e internacionales (por teleproceso SWIFT²² -'Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications'- y EURONET, por sistemas en línea CHIPS -'Clearing House Interbank Payments System' o Sistema de Pagos Interbancarios de la Cámara de Compensación USA-, MINTS -'Mutual Institution National Transfer System' o Sistema Nacional de Transferencia Mutua entre Instituciones), redes de cajeros automáticos²³, videotex, etc., que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos.

GUAL et Al. (1990, pp. 120-121) clasifican, a nivel internacional, los principales movimientos de integración bancaria en Europa en cuatro grandes apartados:

1.- *Participaciones cruzadas* con otros bancos europeos de parecido perfil, para desarrollar de una forma conjunta nuevos productos y servicios. Se establecen lazos accionariales estrechos con entidades de crédito españolas o extranjeras para intercambios de capital, de 'know-how' e intercambio tecnológico, como el Banco Central-Hispano y el alemán Commerzbank (4,7 por ciento) que, actualmente, preparan un sistema de interconexión para la gestión de pagos internacionales, el Banesto (11 %) y el Banco Totta y Açores (Portugal), el Banco Exterior (4,7 %) y la Banca Marroquí del Comercio, etc.

2.- *Acuerdos de colaboración* como medio para seguir a sus clientes en el extranjero (p.e. Banco de Santander y el Royal Scotland Bank, Cajamadrid y Caja de Colonia, La

²¹En España existen tres redes, todas ellas interconectadas, a saber, S.E.M.P. (Sociedad Española de Medios de Pago), Sistema 4B y CECA.

²²La red de la SWIFT es una de las más complejas que se ha desarrollado a nivel mundial. Interconecta a más de 1.200 bancos en 50 países diferentes, con un volumen medio de 400.000 mensajes diarios (FITZGERALD, 1992, pp. 75-76).

²³Las redes de cajeros automáticos (Red 6000, Servired y Sistema 4B) son organizaciones de intermediación electrónica que gestionan los sistemas de información inter-empresariales; su negocio reside en ofrecer este tipo de servicio facilitando la interconexión e intercambio de datos entre las empresas asociadas (O'CALLAGHAN 1991, pág. 142). Las redes son universalmente compatibles.

Caixa y Caja de Génova, etc.). De esta manera se intercambian oficinas con entidades extranjeras (p.e. BBV y la Banca Nacional de París).

3.- *Compra o participaciones significativas de entidades extranjeras.* Aun cuando el objetivo puede ser especulativo, en muchas ocasiones responde a un objetivo de desarrollo en nuevos mercados, siendo un método de implantación directo en un país (p.e. compras de entidades extranjeras por La Caixa, El Banco de Santander, etc.)

4.- *Acuerdos de colaboración con entidades extranjeras parabancarias* para ejecutar estrategias de diversificación tendentes a combinar la experiencia en productos de las entidades extranjeras con los canales de comercialización y venta de la entidad española (p.e. Banco Popular Español con entidades no bancarias alemanas). Las coaliciones estratégicas entre distintos sectores a través del procedimiento de compartir datos puede ser ejemplificada, por la alianza establecida entre Citibank, el mayor emisor mundial de Visa y MasterCard, y American Airlines (KONSYNSKI et AL., 1991, pág. 113).

Los bancos españoles, no así los europeos ni las cajas de ahorros, deciden establecer estructuras de corporación industrial con sus empresas industriales participadas (Corporación Banesto, BBV, Banco Central, Banco Zaragozano, etc.), y constituyen grupos financieros que engloban las actividades parabancarias, seguros, asesoramiento, etc.²⁴ Las entidades financieras, sobre todo las cajas de ahorros, se integran en 'joint ventures' o sociedades de riesgo compartido con otras instituciones bancarias o no bancarias, para entrar en mercados más rentables a través de una red de sucursales abierta y establecida, a cambio de ofrecer desarrollos tecnológicos, formación y servicios competitivos. Además de obtener ingresos sin perder el control sobre los segmentos importantes, no exige fuertes inversiones en Investigación y Desarrollo (p.e. Natwest y la Banca March).

²⁴Véanse en la *REVISTA DE ECONOMIA* nº 9, 2º Tr. 1991, los siguientes artículos: CUERVO GARCIA (pp. 24-32), GOYENECHÉ (pp. 33-36), FERNÁNDEZ (pp. 37-41), etc.

IX.3 INNOVACION FINANCIERA: FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

La necesidad de innovación de proceso, para provocar la transformación de la función de producción bancaria, y de diversificación de la cantidad y calidad de los servicios a ofrecer a los clientes para aumentar su participación -mediante su cobro- en el margen de explotación, obliga al sistema bancario a la **dinamización de la innovación financiera**.

La innovación o ingeniería financiera viene determinada por tres grandes hechos (CUERVO GARCIA, 1990, pp. 42-48; BUENO et Al.²⁵, 1990, pp. 55-63):

a) **El proceso de liberalización de los movimientos de capitales: desregulación de los tipos de interés activos y pasivos; acceso libre a la profesión de banquero; la implantación de la banca extranjera y la actuación de las instituciones parafinancieras.** Los bancos deberán adoptar **decisiones importantes para mantener las cuotas de mercado en algunos segmentos, fundamentalmente en la banca al por mayor.** Las empresas clientes de los bancos disponen de un amplio abanico de alternativas -nuevas cuentas de depósito y de inversión, prestamos a todo tipo de interés variable-, lo que garantiza su mayor poder de negociación en plazos, divisas e instrumentos de financiación. Los bancos deben procurar la diferenciación de sus productos y servicios **vía innovación tecnológica y vía calidad.**

b) **El proceso de desintermediación, consecuente a la desregulación, exige a los bancos y Cajas de Ahorros proveer productos y servicios financieros de forma más inteligente y rápida que sus competidores.** En el mercado financiero, la competencia ha ido aumentando durante los últimos años como consecuencia de la entrada de bancos extranjeros, la expansión de los bancos nacionales y la introducción, en el sector tradicional, de competidores no bancarios. La desintermediación ha beneficiado la financiación en los mercados de capital, ya que conlleva, si

²⁵BUENO CAMPOS, E. (1990): "Los cambios en el entorno competitivo de la banca: estrategias para los noventa" en BUENO, E. y RODRIGUEZ ANTON, J.M. (1990): *La banca del futuro*, Pirámide, Madrid.

se realiza adecuadamente, la aparición de economías de alcance (CASTELLO, 1992, pág. 16). La innovación financiera tiende a tener un carácter defensivo y a dedicarse a la reconstrucción de la rentabilidad²⁶ y/o a la reducción del riesgo.

c) **El cambio tecnológico.** Uno de los desarrollos más dramáticos en los últimos años ha sido el *significante papel de la tecnología en el sistema bancario, que se ha erigido como consustancial* con el objeto de su negocio. Estos desarrollos no sólo afectan, como señalan BUENO (1990, pág. 61) y CUERVO-ARANGO (1991), al desarrollo de nuevos instrumentos financieros tendentes a reducir los riesgos de interés, liquidez y cambio, y los costes por transacción, sino también, al desarrollo de tecnologías que generan el aumento de la capacidad (velocidad y cantidad) de almacenar, procesar y transmitir información, lo que ha generado unos cambios cualitativos plasmados en la creación de nuevos modelos de información organizacionales (GLAZER, 1991, pág. 2). Estos avances permiten, no sólo ampliar la oferta de productos y servicios, y los mercados en los que puedan operar (CASTELLO, 1992, pág. 19), sino también establecer vínculos de fidelidad entre cliente y entidad financiera.

La innovación financiera se encuentra condicionada por los desarrollos en la TI, ya que, además de mejorar la eficiencia en el proceso, posibilita la creación de nuevos productos y servicios acordes a los cambios en las necesidades y deseos particularizados de sus clientes. Estos desarrollos facilitan, a través del aumento de la gama de activos disponibles, la realización del ahorro; al mismo tiempo, mejora la gestión de tesorería de las empresas financieras, facilitando una combinación más adecuada de inversión financiera y real. En otras palabras, facilita la dispersión del riesgo y reduce los costes de intermediación del sistema bancario, lo que redunda en el desarrollo de las inversiones.

La innovación financiera puede ser el resultado de un nuevo producto y/o servicio, de un nuevo proceso o de un nuevo mercado. Dada la inexistencia de patentes para los productos

²⁶Por ejemplo, véase el desarrollo de un servicio innovador de la rentabilidad de los excedentes de tesorería (VAZQUEZ CASIELLES, 1985, pp. 75-93).

financieros, las diferencias entre las entidades financieras se obtienen a través de otros aspectos: red de oficinas, servicio al cliente, seguridad, imagen de la entidad (CASILDA, 1991, pp. 46-50). La innovación financiera suscita el aumento de competitividad al "generar ventajas competitivas, tanto de costes, como de diferenciación de productos y servicios, para elaborar estrategias ofensivas que sepan aprovechar las oportunidades actuales del escenario competitivo" (BUENO et AL., 1990, pág. 61). Para conseguirla, es necesaria la continua revisión de la cartera de productos-mercado, a través de los modelos de diagnóstico, que permita generar decisiones efectivas de abandono, modificación o creación.

La interrelación entre calidad e innovación financiera se entronca en el marketing. Es necesario apoyarse en rigurosas investigaciones de mercados de forma permanente y en la realización de campañas de comunicación corporativa en función de los consumidores y de los adelantos tecnológicos (CASTELLO, 1992, pág. 44).

IX.4 IMPORTANCIA DE LA INFORMACION EN EL SECTOR FINANCIERO

El desafío de cualquier banco en la década de los 90 será el de disponer de sistemas, no sólo para procesar datos eficientemente, sino también, para concebir paquetes y formatos de información versátiles, es decir, susceptibles de ser utilizados de distintas formas, tanto por la dirección de la organización como por el propio cliente de la misma, en función de las necesidades que se presenten. Lo que los bancos puedan hacer con la información determina en gran medida los productos y servicios financieros que pueden ofrecer. La importancia que tiene la información en las actividades que actualmente desempeñan los bancos, queda bien reflejado en el siguiente axioma (CUERVO GARCIA, 1990, pág. 45):

**"La entidad financiera debe considerar como objeto de su actividad
la información más que el dinero."**

IX.4.1 CARACTERISTICAS DE LOS SECTORES CON UNA ELEVADA INTENSIDAD INFORMATIVA

En el Cuadro IX.4 se muestra una matriz de intensidad informativa construida con base en dos criterios: intensidad informativa en la cadena de producción de valor y contenido informativo del producto. Las características de los sectores con una elevada intensidad informativa pueden contemplarse desde dos puntos de vista:

A) Intensidad informativa en el proceso:

- Un amplio número de clientes o proveedores con los que la empresa trata directamente.
- Un producto cuya venta exija una gran cantidad de información.
- Un catálogo de productos muy variado.
- Un producto compuesto por muchas variables o con un proceso de muchas fases.
- Un ciclo largo desde que se recibe el pedido hasta que se entrega el producto.

		CONTENIDO INFORMATIVO DEL PRODUCTO	
		BAJO	ALTO
INTENSIDAD INFORMATIVA DE LA CADENA DE VALOR	ALTA	REFINERIAS DE PETROLEO	BANCA PRENSA LINEAS AEREAS
	BAJA	CEMENTO	

CUADRO IX.4: Matriz de intensidad informativa.

FUENTE: HERBOLZEIMER, E. (1992): "Papel de la Alta Dirección en el planteamiento de estrategias telemáticas frente a un entorno tecnológico en rápida evolución", CITEC 92: *Tecnología, empresas y profesionales ante un mundo de transformación*, Madrid, 10 de marzo de 1992, extraído de PORTER, M.E. y MILLAR, V.E. (1985): "How information gives you competitive advantage", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Jul.-Ag., pág. 153

B) Intensidad informativa en el producto:

- Provee esencialmente información.
- Su utilización conlleva un cuantioso tratamiento de información.
- Su uso exige al comprador el tratamiento de mucha información.
- Su uso exige un alto nivel de formación del comprador.
- Tiene muchas posibilidades alternativas.

Desde ambos criterios se puede concluir que no hay institución más genuina de una sociedad de la información que un banco, porque su esencia misma es información: manipularla, transmitirla, archivarla, hacerla evolucionar (BANCA ELECTRONICA, 1992, pág. 65).

IX.5 EL MARKETING APLICADO AL SECTOR BANCARIO

La necesidad de desarrollar una política comercial orientada hacia el mercado, ya apuntada en la primera parte de la presente tesis, sitúa como base competitiva la *mejora de la calidad del servicio al cliente*; 'el cliente es el rey'. Algunos bancos, conscientes de este imperativo, erradican la visión monolítica de la oferta, con una orientación hacia el producto o el servicio que se impone sobre el cliente, y adoptan la filosofía de marketing, que dirige todos los razonamientos en torno al cliente en busca de relaciones de intercambio satisfactorias para ambos agentes. "Un banco, no es una entidad que compra y vende dinero, sino una organización que está al servicio de las necesidades de inversión y financiación de los particulares e instituciones" (SANTESMASES, 1992, pág. 648).

Las nuevas formas automatizadas de realizar una transacción -transferencia electrónica y tarjeta-, frente a las tradicionales formas de pago en soporte papel -en efectivo, por cheque y mediante la domiciliación de recibos y efectos (BANCA ELECTRONICA, 1992, pág. 27)²⁷-, están cobrando un papel

²⁷En España se utilizan preferentemente el cheque, si se considera el valor de las transacciones, y las domiciliaciones bancarias, si se considera el número de transacciones. Los pagos mediante transferencia son menos frecuentes, a pesar de que las liquidaciones de nóminas se sirven, en gran parte, de este procedimiento (BANCO DE ESPAÑA, Nov. 1992, pág. 51).

impresionante en las dos últimas décadas. No tan sólo por la agilización generada en las operaciones bancarias, sino fundamentalmente porque actúan como soportes de información que permiten conocer la cuenta de explotación por cliente. De esta manera se pueden realizar actuaciones comerciales para gestionar mejor su relación con la entidad (PERDIGUER, 1991, pág. 44).

Para conseguirlo, las entidades bancarias necesitan buscar como actualizar y racionalizar los recursos informáticos y sus redes de comunicación (ROWE, 1991, pág. 32) para la mejor comprensión y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, tanto actuales como potenciales.

Desde los objetivos bancarios tradicionales -obtención de rentabilidad, control de riesgos, estructura de los recursos, etc.- se ha evolucionado a un ambiente competitivo nuevo, con exceso de oferta y adelantos tecnológicos, donde el aumento del beneficio, y fundamentalmente la mejora del servicio al cliente, se han erigido como los principales objetivos estratégicos a seguir por todas las entidades concurrentes en el sector bancario (REIDENBACH et Al., 1986, pág. 21; EGEA, 1991, pág. 6). La orientación de las entidades de crédito debe dirigirse hacia las funciones de base que dichos productos y/o servicios cumplen para sus clientes, lo que implica conocer el conjunto de atributos tenidos en cuenta por el usuario al elegir un determinado producto o servicio.

Cualquiera que tenga por objetivo profesional posicionarse en el marketing bancario debería tener unos conocimientos básicos de cómo son utilizados los sistemas de información en la industria de la banca y como colaboran en las actividades de marketing de los bancos y de otras firmas (O'BRIEN, 1990, pág. 430).

IX.6 MODELO DE PLANIFICACION Y DIRECCION ESTRATEGICO DE MARKETING BANCARIO

La planificación y la dirección estratégicas de marketing son esenciales para los bancos para

mejorar la respuesta a un ambiente volátil y de fuerte competitividad, dado que permite ejercer una Banca imaginativa, tecnificada, sofisticada a nivel de producto, polarizada en unos servicios masivos y mecanizados, pero con una alta cuota de servicios personalizados (VAZQUEZ CASIELLES, 1987, pág. 125); los nuevos **Sistemas de Información de Marketing** pueden ayudar a los bancos a tomar una ventaja sobre las oportunidades del mercado y mejorar la calidad de los servicios que ofrece a los clientes (BROOKS, 1989, pág. 52).

A partir del modelo de planificación y dirección estratégico de marketing genérico -descrito en el Capítulo I de la presente tesis- sintetizado por las aportaciones de planificación de WIND (1981, pág. 213), CHANNON (1990, pp. 11-63), KOTLER (1991, pp. 35-58) y SANTESMASES (1992, pp. 643-672) y las aportaciones de dirección de ANSOFF (1980, pp. 131-148), BUENO (1990, pp. 70 y ss.), ANDREU et Al. (1991, pp. 83-97) y HAX et Al. (1991, pp. 332-395) se presenta, a continuación, un esquema metodológico de aproximación estratégica bancaria.

IX.6.1 DETERMINACION DE LA VISION CORPORATIVA: MISION, FILOSOFIA, OBJETIVOS, RECURSOS Y RESTRICCIONES

Los componentes principales de la visión corporativa son: la misión del banco, la cultura empresarial y las principales líneas estratégicas. A través de la misión de la entidad financiera se especifica el estado de los productos actuales y futuros, del mercado, del ámbito geográfico y de las formas de obtención de ventajas competitivas, a partir de las peculiaridades y singularidades de la empresa. La entidad financiera, para no perder el enfoque adoptado, define el tipo genérico de entidad que se va a configurar (Cfr. IX.2.1), determina el mercado teórico, líneas de negocio a seguir -en función de las habilidades y recursos que atesora-, segmentos del mercado actuales y potenciales a satisfacer, políticas estratégicas -innovación, tecnología, etc.- y objetivos corporativos a alcanzar -crecimiento, rendimiento financiero, tamaño, eficiencia, calidad de servicio (Véase Cuadro IX.5).

	ACTUAL	FUTURO
AMBITO DE PRODUCTOS		
AMBITO DE MERCADOS		
AMBITO GEOGRAFICO		
MANERAS DE OBTENER LIDERAZGO COMPETITIVO		

CUADRO IX.5: Descripción de la misión de negocio.

FUENTE: Adaptado de HAX, A.C. y MAJLUJ, N.S. (1991): *The strategy concept and process*, Prentice Hall Int., EE.UU., pág. 338.

IX.6.1.1 Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio

La organización habitual de las UEN en una entidad financiera viene determinada por la definición de los segmentos de mercado (Sector Público, Industria, Comercio, Servicios, vivienda, economías domésticas, etc.) y de los grupos de productos y servicios (productos de activo -créditos-, de pasivo -fondos de inversión, cuentas corrientes- y servicios). En el Cuadro XI.6, se recogen las áreas preferentes de productos-mercado preferentes según los tipos de entidad. A partir de este análisis, una UEN se define, por ejemplo, por préstamos y créditos para la promoción o construcción de viviendas.

El carácter universal de los productos financieros hace que la organización de las unidades de negocio de SI/II²⁸ se pueda realizar de diversas maneras. La más habitual, sin embargo, es sobre la base de segmentos de clientes (grandes empresas, PYMEs, asociaciones,

²⁸La distinción entre el departamento de SI/II y las unidades estratégicas de SI/II es fundamental. Mientras el primero "corresponde a uno o varios departamentos en la organización donde se concentran las habilidades y el 'know-how' sobre la II y sobre los que recaen las responsabilidades en términos de implantación, mantenimiento y, quizá operación", las unidades estratégicas de SI/II "tienen la responsabilidad de la planificación de SI/II" (ANDREU et Al., 1991, pág. 157).

profesionales y otros particulares). La descentralización en la Banca, enfatizada en el primer capítulo de este trabajo, es difícilmente alcanzable, en la medida en que existe una elevada integración en todas sus áreas.

		MERCADO					
		ECONOMIA DOMESTICA		SECTOR EMPRESARIAL		SECTOR PUBLICO	
		Rentas bajas	Renta media y alta	PYMES	Grandes empresa	Baja cuota	Alta cuota
PRODUCTOS	DE ACTIVO	Cajas	Banca privada Banca oficial	Cajas	Banca privada Banca oficial		Banca oficial Cajas
	DE PASIVO	Cajas	Banca privada Banca oficial	Cajas	Banca privada Banca oficial	Cajas	Banca privada Banca oficial
	SERVICIOS	Cajas	Banca privada	Cajas	Banca privada Banca oficial		Cajas

CUADRO IX.6: Areas de producto-mercado preferentes por grupo de entidades.

FUENTE: Adaptado de MARTINEZ VILCHES, R. (1989): "Como fijar los fines y objetivos de la empresa bancaria", Módulo III del Curso de *Expertos en planificación en entidades financieras*, NORMA (Investigación y Formación) (1989), Ag., Madrid.

IX.6.2 EVALUACION DEL MACRO Y MICRO-AMBIENTE ACTUAL Y FUTURO

Los análisis sistemáticos y previsionales del macro-ambiente nacional e internacional (futuro económico, cambios culturales, aspectos políticos y legales, desarrollos tecnológicos, etc.) -tendientes a la identificación de oportunidades y amenazas-, y del micro-ambiente externo (análisis interno del sector: mercado, competencia y clientes-proveedores) -encaminado a detectar fortalezas y debilidades-, resultan fundamentales en los procesos de planificación y dirección estratégicos. Para no extendernos en demasía, remitimos al lector a los dos primeros epígrafes de este capítulo (Cfr. IX.1, IX.2) y a los epígrafes II.2.2 y II.2.3.

A modo de resumen gráfico, se presenta en el Cuadro IX.7, un esquema de la definición de las alternativas de planificación para escenarios optimistas y pesimistas.

	OPTIMISTA	PESIMISTA
DESCRIPCION GENERAL		
ANALISIS DEL MERCADO PRIMARIO		
TENDENCIAS TECNOLOGICAS		
TEMAS POLITICOS Y LEGALES		

CUADRO IX.7: Alternativas de planificación para escenarios optimistas y pesimistas.

FUENTE: Adaptado de HAX, A.C. y MAJLUJ, N.S. (1991): *The strategy concept and process*, Prentice Hall Int., EE.UU., pág. 350.

IX.6.3 ANALISIS DE LA SITUACION Y DEFINICION DE OBJETIVOS

El análisis interno de la situación permite conocer los puntos fuertes y débiles de la propia entidad financiera frente a sus competidores. De esta manera, se está en disposición de identificar sus fortalezas -para explotarlas y desarrollarlas- y sus debilidades -para intentar superarlas.

El análisis de la situación es la base de las acciones de marketing, en la medida en que "los resultados que se obtengan de ello configuran y capacitan para comprender la relación y trascendencia de las distintas actividades que configuran el plan de marketing general" (SANCHEZ GUZMAN, 1974-1975, pág. 48). En los Cuadros IX.8 y IX.9, a modo de ilustración, se presentan los resultados de unos análisis de fuerzas y debilidades. El primero, a nivel genérico, entre competidores del sector financiero; y en el segundo, a nivel particular, del departamento de marketing de un banco. El análisis de las actividades de creación de valor, por su gran importancia estratégica en el contexto de la planificación de SI/TI, será realizado en el siguiente epígrafe de este capítulo.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Liderazgo en el segmento de banca al por menor. Segmentos de rentas medias y bajas. ◆ Dinamismo, flexibilidad, capacidad de adaptación. ◆ Amplia red comercial. Fuerte barrera de entrada. ◆ Proximidad al cliente. ◆ Enraizamiento regional. Imagen diferenciada. ◆ Vocación socio-cultural. ◆ Trato personalizado. ◆ Potente infraestructura informática. ◆ Fidelidad de la clientela. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Costes de transformación elevados. Compromisos por pensiones con los empleados. ◆ Limitaciones para la obtención de fondos propios. ◆ Baja agresividad comercial. Marketing estratégico poco implantado. ◆ Conservadurismo en la gama de productos. ◆ Orientación comercial hacia servicios indiferenciados y en masa. ◆ Sistemas centrados en los productos y en los procesos. ◆ Falta de coordinación entre la central y las sucursales.

CUADRO IX.8: Puntos fuertes y débiles de las Cajas de Ahorros frente a sus competidores bancarios.

FUENTE: Adaptado de EGEA KRAUEL, C. (1991): "Estrategias competitivas del sector de Cajas de Ahorros", *PAPELES DE ECONOMIA ESPAÑOLA*, nº 47, pág. 5 y CASTELLO MUÑOZ, E. (1992): "Estrategias comerciales de las Cajas de Ahorros", *FIES*, Documento de trabajo nº 89.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Staff de tiempo completo compuesto por personal especializado en marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No hay un staff profesional de marketing.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Programas activos de investigación de mercados para conocer los perfiles y actitudes de los clientes, necesidades y actitudes de los no clientes y los aspectos demográficos globales del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No hay información sobre producción/servicios, coste/beneficio, costes directos/indirectos de marketing.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Programas de entrenamiento en ventas dentro de los puntos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No hay programas formales de entrenamiento en ventas.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Un SIM que permita la evaluación y análisis de ganancias de la relación total del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No hay un SIM para evaluar las relaciones de los clientes o ganancias en cuentas.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ La aceptación de la imagen de la empresa como institución progresista e innovadora por el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No hay un desarrollo de producción y una mentalidad de seguimiento de líderes con respecto a nuevos servicios.

CUADRO IX.9: Fuerzas y debilidades del departamento de marketing de una empresa.

FUENTE: MERTZGER, R.O. y RAU, S.E.: "La planificación estratégica en el crecimiento bancario futuro" en CACERES, L.R., ed. (1990): *Estrategia, planificación y control*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 500-501.

La confrontación de la evolución previsible del 'entorno' y del mercado con las fuerzas y debilidades del banco con respecto a sus principales competidores permite establecer un diagnóstico sintomático de la situación actual -extrapolable a escenarios de actuación futura- a partir del cual se definen los desafíos estratégicos (Véase Cuadro IX.10), y se establecen un conjunto de políticas (Véase Cuadro IX.11), objetivos (Véase Cuadro IX.12), y estrategias de desarrollo.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mejora de los sistemas de motivación y de incentivos, de los programas de adiestramiento y desarrollo, así como un mayor énfasis en la actuación estratégica y a largo plazo de la entidad. ♦ Mantenimiento de una posición de liderazgo en rentabilidad, costes, eficiencia o servicio. ♦ Mantenimiento de una buena cartera de créditos y reducción de la morosidad. ♦ Establecimiento de dispositivos que generen ganancias a través de la innovación y desarrollo de productos y servicios. ♦ Aumento selectivo en la cuota de mercado y eliminación de las cuentas no rentables. ♦ Expansión del negocio a través de la expansión geográfica mediante nuevas sucursales. ♦ Continuar con los esfuerzos de 'lobbying' para facilitar las regulaciones bancarias. ♦ Mejorar la calidad del servicio al cliente.

CUADRO IX.10: Desafíos estratégicos a partir del modelo DAFO bancario.

FUENTE: Adaptado de HAX, A.C. y MAJLUI, N.S. (1991): *The strategy concept and process*, Prentice Hall Int., EE.UU., pág. 352.

NEGOCIOS	PERSONAL	RED COMERCIAL	TECNOLOGIA	PUBLICO OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Desarrollar SI alineados con la estrategia de negocio. ♦ Penetrar en el negocio de la banca personal. ♦ Mantener la política de diversificación en productos y servicios. ♦ Mantener imagen innovadora. ♦ Mantener la especialización en la gran empresa (bancos). 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Desarrollar una cultura informativa. ♦ Desarrollar política de incentivos para directores de sucursal. ♦ Mantener política de formación que combine la experiencia en el puesto de trabajo con las necesidades futuras. ♦ Desarrollar el sentimiento de pertenencia a la empresa bancaria 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Desarrollar la BDMk. ♦ Potenciar la banca electrónica. ♦ Descentralizar funciones y responsabilidades a la red comercial. ♦ Mantener política de imagen de marca. ♦ Utilizar la red comercial para venta de productos de ingeniería financiera. ♦ Mantener liderazgo en la distribución de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Racionalizar las inversiones informáticas actuales (Cajas). ♦ Aumentar el nivel de mecanización y automatización (Banca). ♦ Utilizar la TI para reducir las tareas administrativas. ♦ Aplicar sistemas expertos para la concesión de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la proximidad al cliente. ♦ Mejora la transparencia informativa. ♦ Medir sistemáticamente el nivel de satisfacción percibido por el cliente. ♦ Potenciar la calidad en la prestación de servicios.

CUADRO IX.11: Políticas de la banca privada y de las cajas de ahorros.

FUENTE: Adaptado de MARTINEZ VILCHES, R. (1989): "Como fijar los fines y objetivos de la empresa bancaria", Módulo III del Curso de *Expertos en planificación en entidades financieras*, NORMA (Investigación y Formación) (1989), Ag., Madrid.

RENTABILIDAD	EFICIENCIA	EXPANSION	CALIDAD	COMERCIAL	EFICIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Alcanzar una rentabilidad sobre recursos propios del 20%. ♦ Reducir los costes operativos sobre activos totales medios en dos décimas. ♦ Aumentar los resultados del ejercicio en un 25%. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Crecer en ATM doce puntos por encima de la tasa de inflación. ♦ Crecer en depósitos de clientes diez puntos por encima de la tasa de inflación. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Apertura de oficinas en cuatro plazas financieras internacionales. ♦ Aumentar en diez el número de oficinas automáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Reducir el número de quejas de los clientes en un 50%. ♦ Disminuir en un 20% el tiempo de tramitación de operaciones de préstamos hipotecarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Duplicar el número de visitas a clientes. ♦ Aumentar en un 20% el número de clientes del segmento empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Aumentar los recursos propios en un 20%. ♦ Alcanzar un coeficiente de garantía del 10%.

CUADRO IX.12: Objetivos de la banca privada y de las cajas de ahorros.

FUENTE: MARTINEZ VILCHES, R. (1989): "Como fijar los fines y objetivos de la empresa bancaria", Módulo III del Curso de *Expertos en planificación en entidades financieras*, NORMA (Investigación y Formación) (1989), Ag., Madrid.

IX.6.4 ANALISIS DE CARTERA DE LOS PRODUCTOS-MERCADOS

Los análisis externo e interno realizados a nivel corporativo pueden ser resumidos posicionando cada UEN en distintos modelos de diagnóstico estratégico (Cfr. VIII.5.1 a VIII.5.4). La finalidad del análisis es poder decidir cuáles UEN es necesario explotar, abandonar o desarrollar. Para no reiterar el análisis de las matrices de cartera, véase el capítulo VIII.

IX.6.5 GENERACION DE PROGRAMAS ESTRATEGICOS DE MARKETING; EVALUACION, SELECCION, IMPLANTACION Y CONTROL

Una vez establecido las posibilidades de acción comercial del Banco, es necesario determinar la forma más idónea de incidir sobre mercado proyectado (SANCHEZ GUZMAN, 1974-1975, pág. 68). La generación, evaluación, selección, implantación y control de los programas estratégicos de marketing varía en función de la posición competitiva del banco y del atractivo del negocio (Cfr. II.3.5-II.3.8 y VIII.3) que se esté evaluando.

ANDREU et Al. (1991, pp. 94-95) plantean un ejemplo, que aunque exagerado, muestra el resultado de una opción estratégica vinculada a SI/TI, a partir del análisis combinado del modelo DAFO: "una entidad financiera ha detectado en el análisis del entorno la necesidad de tarjetas de débito utilizables en grandes superficies. Por otro lado, imaginemos que uno de sus puntos fuertes de su SI sea la posibilidad de tener acceso 24 horas a sus bases de datos, en particular a la base de datos de saldos de cuentas de clientes. La consideración de ambas circunstancias, simultáneamente producirá, casi con seguridad, una ITSA²⁹ cuyo objetivo será implementar una tarjeta de débito utilizable en grandes superficies por clientes de ambas entidades."

IX.7 INTEGRACION DE LAS FUNCIONES BANCARIAS

Para analizar e identificar las distintas actividades de valor de la empresa es necesario aislar las actividades que son estratégica y tecnológicamente distintas; aunque el análisis es diferente para cada una de las UEN identificadas, existe un alto grado de relación entre ellas. En el mercado de servicios, dada la naturaleza simultánea de la producción y el consumo final, la infraestructura -actividad de apoyo a la cadena completa- el marketing y las operaciones se erigen como las categorías claves para obtener ventajas competitivas en el mercado.

En el mercado de servicios han sido pocos los intentos de describir la cadena de valor, debido a que la producción, distribución y consumo se presentan en el mismo instante. Estas tentativas se recogen, por orden cronológico en BALLARIN (1988, pp. 44 y ss.), CAREY (1989, pp. 11 y ss.) y CANALS (1990, pp. 200 y ss.). BARROSO (1993, pp. 185-203) presenta un conjunto de ejemplos -apertura de cuenta y concesión de un préstamo- que ilustran la evolución y creación de valor para cada una de las actividades de la banca; analiza las relaciones entre las actividades primarias y de apoyo, incluyendo los eslabones entre las mismas.

²⁹Un ITSA ('Information Technology-based Strategic Actions' en terminología anglosajona) es una acción estratégica basada en la TI.

En la Figura IX.2 se muestra la cadena de valor en las entidades financieras, donde se distinguen cinco actividades de apoyo -similares a cualquier otro tipo de empresas, salvo la inclusión de las operaciones- y solamente tres actividades primarias: *captación de fondos* -atrayendo depositantes, acudiendo al mercado interbancario o al mercado de capitales-, *marketing* -orientada tanto a la prestación de servicios en el lado del activo del balance, como a la cooperación en la captación de fondos y a la distribución del conjunto de servicios a grupos heterogéneos de clientes- y *prestación de servicios* -tanto de activo como de pasivo- (CANALS, 1990, pág. 201).

El *marketing*, por su alto potencial de impacto de diferenciación, se erige como elemento fundamental en la creación de valor añadido en una entidad financiera. El procesamiento, almacenamiento y distribución de información, dado que suponen factor importante en los proceso de interacción con sus clientes, debe ser planificada y dirigida desde el ámbito del *marketing*. En la medida en que la estructura organizacional bancaria responda a las actividades relevantes de su cadena de valor, mejorará su capacidad para crear y mantener ventajas competitivas (PORTER, 1987, pp. 76-78). En la actualidad, se están produciendo en el sector financiero español, serios procesos de reestructuración, a través de los cuales, se pretende dar un mayor peso específico al *marketing* bancario (p.e. Banesto, Cajamadrid), por su impacto directo e indirecto sobre la cadena de valor del cliente.

IX.7.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING DE UN BANCO

Desde esta óptica, las funciones genéricas que puede desempeñar el departamento de *marketing* de un banco son:

1.- Dentro del ámbito de planificación estratégica del banco, y en coordinación con la Dirección General, diseña y coordina las *estrategias corporativas y de Marketing* que lleven a un aumento, tanto de la fidelidad de los clientes actuales, como de la cuota del mercado, a través de actividades que sitúen productos y servicios adecuados y competitivos sin pérdida de rentabilidad para el área financiera de la entidad bancaria.

M A R G E N	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Sistemas de Información para Directores Sistema de información gerencial Sistema de procesamiento de transacciones Sistema de calidad Dirección General, Asesoría jurídica, Contabilidad	
	GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	Investigación de motivaciones Programación del personal: contratación, reclutamiento, etc.	
	DESARROLLOS TECNOLOGICOS	Sistemas Expertos Sistemas de Apoyo a la Decisión	
	COMPRAS	Material informático Mobiliario, papel, etc.	
	OPERACIONES	Actividades de apoyo para el desarrollo de los procesos bancarios	
	PROCESO DE CAPTACION DE FONDOS	MARKETING ←————→	PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIOS

FIGURA IX.2: TI/SI en la cadena de producción de valor de las empresas bancarias.

FUENTE: Adaptado de BARROSO CASTRO, C. (1993): *El marketing bancario: un enfoque estratégico*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, Enero; CAREY, T.P.A. (1990): "Banks and marketing", *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, Vol. 7, nº 3, pág. 11, y CANALS, J. (1990): *Estrategias del sector bancario en Europa: El reto de 1993*, Ariel, Barcelona, pág. 200.

2.- Establece, con la Dirección General, el calendario de actividades de investigación, de análisis de mercado y de promoción de productos y servicios que, adecuándose a las necesidades y deseos de los clientes, constituye la *cartera de clientes-productos* del banco.

3.- Actualiza, mantiene y controla la *cartera de productos-mercado*, en colaboración con otras subdirecciones de la organización y con el departamento de SI/TI.

4.- En colaboración con la Dirección General, y los departamentos de SI/TI, documentación (si lo hubiera), diseña el plan de SI/TI alineado con la estrategia de negocio: automatización de gran parte de la información y establecimiento de redes de comunicación entre

todos los subsistemas que conforman el proceso productivo bancario: órganos directivos, sus departamentos y sus unidades operativas.

5.- Coordina y potencia la *red de sucursales*, haciendo estudios de mercado y de racionalidad (aperturas, cambios y cierres de sucursales), la *banca electrónica* (cajeros automáticos, terminales punto de venta, servicios de valor añadido), los *planes regionales de tipificación de oficinas* y actualización permanente de parámetros comerciales y de atención al cliente.

6.- Propone *objetivos* a las regiones en el marco de la elaboración de una política de *dirección participativa por objetivos*.

7.- Asiste comercialmente a las regiones (propuestas de medios, apoyo comercial, descentralización de los presupuestos, etc.) y controla las actuaciones sobre el terreno.

8.- Define y realiza el seguimiento de los objetivos y prioridades de la entidad, con base en el desarrollo de la estrategia de la *imagen corporativa* y en el diseño de las *campañas publicitarias* y de los planes de publicidad-inversión para campañas corporativas.

9.- Define las líneas estratégicas de *patrocinio*, con el fin de potenciar una imagen positiva de mecenazgo del banco.

10.- Establece un plan de comunicación global *-Marketing interno-* para explicar las estrategias corporativas, productos-patrocinios y otras actividades de marketing, para que todos los empleados del grupo financiero bancario estén informados de los proyectos actuales y de futuro en estas áreas.

11.- Colabora, junto al departamento de Recursos Humanos, en la *formación comercial del personal*, para potenciar la venta cruzada de servicios y productos al cliente.

12.- Establece la estrategia de comunicación, selecciona la agencia de publicidad y los

servicios de marketing.

13.- Controla periódicamente los resultados-impacto-eficacia de las actividades de marketing implantadas, y analiza el coste-eficacia de las mismas.

IX.8 FUENTES DE INFORMACION DE MARKETING BANCARIO

En el sector financiero existen grandes dificultades para recabar información sobre la actividad competitiva, ya que persisten ciertos temores ancestrales que impiden su transparencia. Las entidades se muestran reacias a compartir datos (p.e., en los medios de pago, no es público el número de tarjetas distribuidas por cada entidad). Por esta razón, es fundamental una labor de inteligencia que permita atisbar las actuaciones y tendencias de los mercados y de las empresas competidoras.

Entre la información externa necesaria para los procesos de toma de decisiones de marketing, cabe destacar algunas fuentes secundarias:

- a) *Genéricas en soporte papel* (Véase Cuadro IX.13 y Cuadro IX.14, donde se hace un desglose por tipos de entidades) y *en soporte electrónico*³⁰.
- b) *Investigaciones específicas*, realizadas por empresas de estudios de mercado especializadas en el sector financiero. Las principales cuestiones que abordan estos últimos son recogidas en el Cuadro IX.15.

³⁰Las fuentes de información electrónicas (bases de datos 'on-line' y 'off-line'), analizadas en el capítulo IV de la presente tesis son extrapolables para su aplicación al sector bancario.

FUENTES DE INFORMACION FINANCIERAS EN SOPORTE PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Boletín económico/Banco de España. ◆ Boletín estadístico/Banco de España. ◆ Boletín estadístico/Banco Hipotecario. ◆ Comentario económico. ◆ Coyuntura económica. ◆ Cuentas financieras de la economía española. ◆ Estrategia financiera ◆ Estudios económicos/Banco de España. ◆ Informe anual/Banco de España. ◆ Informe de gestión y memoria. ◆ Informe económico-financiero. ◆ Moneda y crédito. ◆ Pulso económico. ◆ Renta nacional de España y su distribución provincial. ◆ Revista española de financiación a la vivienda. ◆ Santander news. ◆ Situación. ◆ Situación económica y monetaria. ◆ Situación, suplemento de coyuntura.
--	--

CUADRO IX.13: Fuentes de información financiera genérica en soporte papel.

	BANCA OFICIAL	BANCA PRIVADA	CAJAS DE AHORROS
FUENTES DE INFORMACION FINANCIERAS ESPECIFICAS EN SOPORTE PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Actualidad del mercado financiero. ◆ Circulares/B.E. ◆ Información comercial española. ◆ Registros de entidades de crédito. ◆ Revista de derecho bancario y bursátil. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Anuario estadístico de la banca privada en España. ◆ Balances y estadísticas de la banca privada. ◆ Banca española ◆ Cuentas de pérdidas y ganancias de la banca española. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Anuario de la CECA. ◆ Balance de las C.A. ◆ Cuentas de resultados de C.A. ◆ Papeles de economía española.

CUADRO IX.14: Fuentes de información externas secundarias en soporte papel.

FUENTE (de ambos cuadros): Adaptado de GONZALEZ, M., NEIRA, J.M., PELLICER, J.L. y VALLE, A. (1992): "Fuentes de información financiera en España", *Seminario Fuentes de Información financiera*, Oct., Madrid, pp.27-69.

NIVEL DE PENETRACION DE BANCOS Y CAJAS DE AHORROS
◆ Análisis de las cuotas de mercado por Comunidades Autónomas y provincias (Nielsen, FRS Ibérica).
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS
◆ Espontáneo y ayudado.
IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS
◆ Motivaciones de elección de una entidad. ◆ Motivaciones para no trabajar con una entidad.
NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES
◆ Índice del Sentimiento del consumidor (CECA). ◆ Calidad del servicio (CIRES). ◆ Rapidez y eficiencia (CIRES).
ACTITUDES FINANCIERAS DE LOS PARTICULARES
◆ Básicas hacia el dinero: crédito, gasto, ahorro, etc. (InterGallup). ◆ Específicas hacia los créditos, hacia el ahorro y hacia las entidades de las que es cliente (Nielsen, FRS Ibérica, Paneles de clientes, etc.).
ANALISIS DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS
◆ Nivel de bancarización, desglosado por sexo, edad, zona geográfica, estilo de vida, etc. ◆ Intenciones de compra por productos y servicios. ◆ Comportamiento de los clientes con respecto a productos y servicios (frecuencia, grado de utilización, etc.).
ANALISIS DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS
◆ Notoriedad de los productos y servicios financieros. ◆ Frecuencia de uso de productos y servicios.
ANALISIS DE LA INVERSION PUBLICITARIA
◆ Inversiones de cada entidad por medios y soportes (Nielsen Repriss). ◆ Porcentaje de notoriedad y recuerdo en los medios.

CUADRO IX.15: Cuestiones relevantes que contestan las fuentes de información externa secundaria.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Muchas de estas investigaciones permitir hacer comparaciones entre entidades por Comunidades Autónomas, municipios y segmentos de mercado.

IX.9 BANCA ELECTRONICA

El intercambio masivo de información que genera el negocio bancario fluye, fundamentalmente entre (QUINTAS³¹, 1990, pág. 128):

- a) los elementos funcionales de la entidad,
- b) la entidad y otras instituciones financieras, y
- c) la entidad y sus clientes, tanto intermediarios como clientes finales.

Al haberse analizado en epígrafes anteriores las relaciones de intercambio entre las distintas áreas funcionales de la entidad (Cfr. IX.7) y las interacciones con otras entidades financieras, nos centraremos en este apartado en los medios de comunicación y teleinformáticos encaminados a establecer vínculos más estrechos con los clientes.

La *banca electrónica* no es una alternativa a la banca personalizada, sino sólo un componente que se incorpora al momento de la prestación del servicio o de la venta del producto (MANSO, 1992, pág. 37). El sector bancario español ocupa un buen lugar en el escalafón europeo debido a (BANCA ELECTRONICA, 1992, pp. 45 y ss.):

- 1.- Haber adoptado la solución 'on-line', en tiempo real. Supone una gran ventaja estratégica al poder mantener al día sus balances y ofrecer un mejor servicio al cliente.
- 2.- Haber evolucionado desde una situación de individualismo y competencia a otra de cooperación y coexistencia en cuanto a productos de banca electrónica. El sistema financiero español, al igual que todos los sectores de fuerte intensidad de información, en vez de aumentar su nivel total de competencia, incrementa la atención en la dirección de estrategias de cooperación más que en estrategias competitivas.

³¹QUINTAS SEONE, J.R.: "La aplicación de las nuevas tecnologías en la banca" en BUENO et Al. (1992).

3.- Haber mantenido los niveles de rentabilidad y productividad a través de la sustitución del tratamiento manual, la liberación de los empleados de tareas administrativas, la recalificación y distribución del personal excedente, la extensión de servicios a cualquier hora del día y el aumento de comisiones.

El *principal freno* de la banca electrónica en España es la falta de infraestructura de telecomunicaciones (actualmente en situación de monopolio). Además caben ser destacados los siguientes obstáculos:

- 1.- Los aspectos socio-culturales (materializados en la resistencia que suele oponer el individuo frente a cualquier cambio que pueda afectar a hábitos sociales "profundamente arraigados" (SOBRINO, 1988, pág. 15).
- 2.- La falta de conocimiento de sus posibilidades, tanto de uso como de comercialización.
- 3.- En general, escasa aceptación de los servicios telemáticos por parte de los usuarios, quienes suelen agruparse en compartimentos estanco que acaban por limitar las aplicaciones posibles del sistema (GRANGER et Al., 1992, pág. 64).
- 4.- Exigencia de una red de elevada calidad, normalmente superior a la de los servicios básicos, y que, lógicamente, no siempre está disponible.
- 5.- Excesiva profusión de regulaciones nacionales e internacionales, que hacen dudar tanto del futuro de los servicios telemáticos como de su esperada rentabilidad.
- 6.- Ausencia generalizada, en la mayoría de las empresas, de expertos que sepan aprovechar las múltiples ventajas derivadas del uso de los nuevos servicios, a lo que además hay que añadir la escasa formación de los usuarios en las cuestiones informáticas.
- 7.- Número limitado de ofertas, distanciadas de las expectativas y necesidades específicas de los usuarios de los servicios.

Las *necesidades* a cubrir por la banca electrónica son (BANCA ELECTRONICA, 1992, pp. 63-65):

- 1.- Mayor coordinación y cooperación entre las distintas entidades financieras a la hora de

desarrollar productos de banca electrónica. Sería conveniente emprender las adecuadas "políticas de cooperación con otros agentes, preferentemente europeos, en las que se alcancen acuerdos de crecimiento, diferenciación, simbiosis, etc." (GAITAN et Al., 1992, 120) además de coordinar los esfuerzos de nuestros propios agentes y de que ellos mismos se configuren como los primeros grandes usuarios.

2.- Mayor atención por parte de las empresas fabricantes hacia los problemas y necesidades específicas de las entidades financieras. España debe disponer, por fin, de "las infraestructuras de redes y servicios en calidades y condiciones de acceso (tiempo, precio, etc.) adecuadas para que no supongan un elemento adicional de riesgo para cualquier iniciativa en este campo" (TIRADO, 1992, pág. 56).

3.- Desarrollar instrumentos de análisis adecuados que permitan evaluar los costes, la rentabilidad y calidad de los productos de banca electrónica.

4.- Encontrar soluciones más adecuadas al actual problema de indefinición y falta de claridad en el reparto o repercusión de los costes que genera el sistema de banca electrónica sobre las distintas partes implicadas: entidades, comercios y clientes.

5.- Desarrollar sistemas de seguridad para proteger la inviolabilidad de la información y el fraude electrónico.

6.- Desarrollar un marco legislativo más adecuado. Las incertidumbres imperantes en cuanto a la legislación, regulaciones y reglamentaciones han impedido el desarrollo de iniciativas en el área de la banca electrónica

IX.9.1 ALTERNATIVAS DE DISTRIBUCION EN EL SECTOR BANCARIO

La sobrecapacidad general del sistema bancario generada por la incorporación de nuevos

canales de distribución con base tecnológica, sin contrapartidas de ajuste en los canales tradicionales, provoca un fuerte desequilibrio en la configuración del sistema de distribución vigente en la actualidad (BALLARIN³², 1990, pág. 214).

Para desentrañar los entresijos de este sistema es preciso desarrollar un esquema metodológico que permita clasificar las distintas estructuras de distribución (NORMA, 1988; CHANNON, 1990, pp. 221 y ss.) :

1.- *Sucursales de servicios completos*: a pesar de ser la unidad básica de distribución del sector financiero tradicional es poco propicio para mantener relaciones de negociación personalizadas con los clientes, tanto particulares como empresas. Al ser puntos de venta con poco tráfico es injustificable tener personal cualificado para efectuar la venta cruzada. En estas circunstancias, se espera que se acentúe la reducción del número de sucursales de servicios completos en beneficio de los sistemas electrónicos.

2.- *Sucursales de servicios limitados*: dada la ineficiencia del modelo de prestación de servicios anterior es necesario implantar sucursales más pequeñas, con menos personal y con menos tareas (p.e. pago/ingresos).

3.- *Sucursales especializadas*: se centran en el mercado al por mayor o al por menor, sin contemplar situaciones intermedias (oficina de concesión de créditos, para personas de alto nivel de patrimonio, para empresas, oficinas de representación, oficinas inmobiliarias, etc.).

Es en la política de servicios donde las entidades financieras están empezando a diferenciarse de una forma más clara. Para conseguirlo, es preciso "segmentar el mercado, especializarse y diseñar productos financieros cada vez más a la medida de cada cliente, convirtiendo las sucursales en puntos de venta de asesoría y gestión financiera" (VERITAS, 1991, pág. V-9).

³²BALLARIN, E.: "Rentabilidad y competitividad en el sector bancario español", en BALLARIN et Al. (1989).

4.- *Sucursales completamente automatizadas*: se dirigen a segmentos específicos de clientes. Se trata de grandes oficinas con grandes zonas de autoservicios, con redes de teleproceso multipropósito para que el empleado trabaje con el cliente en tiempo real cualquier operación (cuenta, efectos, valores, medios de pago, simulaciones, etc.)³³.

5.- *Sucursales de servicios mínimos*: operan en lugares de fácil acceso (aeropuertos, gasolineras, universidades, supermercados, etc.).

6.- *Supermercados financieros*: combina en el patio de operaciones la clásica ventanilla con nuevos puestos de autoservicio que condensa, entre otras, las siguientes prestaciones (SARABIA et Al.³⁴, 1990, pág. 159):

- a) Dispensación de efectivo e información general sobre operaciones a través de cajeros automáticos.
- b) Información, tanto general -sobre la entidad financiera, la oficina y los servicios que presta- como específica -simulaciones, correo electrónico, etc-, para clientes, pero incluyendo también la actualización de libretas.
- c) Dispensadores de efecto y otros valores.

7.- *Cajeros automáticos* o 'Automatic Teller Machines' (ATM): Los servicios de red bancaria permiten al banco expandir su área de actividades y aumentar la eficacia de sus operaciones, al reducir sus costes de transformación. Desde el punto de vista del cliente, amplía la zona de extensión de los servicios bancarios, disminuye los tiempos de espera -al ejecutar las operaciones con mayor rapidez- y mejora los intercambios de información. MOUNTINHO et Al. (1993a, pág. 981) destacan la importancia de los cajeros automáticos como símbolo del desarrollo tecnológico bancario para muchos clientes.

³³Véase NAKASUJI, S. (1986): "Nuevos sistemas japoneses de servicios bancarios" (pp. 85-105), capítulo de *Trabajo humano y eficaz en la banca: Hoy hacia el futuro*, Instituto de las Ciencias del hombre, Madrid.

³⁴SARABIA, J.M y LOPEZ FERNANDEZ, C.: "Innovación tecnológica en los entornos bancarios: el autoservicio", en BUENO et Al. (1990).

8.- *Terminales punto de venta*: la transferencia electrónica de fondos en punto de venta (T.P.V.) es un método alternativo de pago del consumidor, a través de tarjeta personal, y previa autorización de la operación, que supone unas reducciones de costes basados en soporte papel para los bancos (MANSO, 1992, pág. 39).

Cabe destacar el virtual exceso de oferta en TPV, dada la escasa utilización de las tarjetas en España (Véase Cuadro IX.16).

9.- *Banco en Casa y 'Cash Management'*: en sus comienzos formaba parte de un sistema más amplio denominado 'Sistemas de interacción con el hogar', que incluían noticias, información y facilidades de compra. Puede erigirse como un nuevo servicio capaz de satisfacer tanto a profesionales como al gran público (Cfr. IX.9.3).

	NUMERO DE INSTRUMENTO				DOMICILIACIONES
	TOTAL	CHEQUES EMITIDOS	PAGO MEDIANTE TARJETAS	TRASFERENCIAS	
ESPAÑA	24	7	2	2	13
RESTO PAISES DE LA CEE					
Bélgica	87	21	10	51	6
Dinamarca	116	30	17	58	11
Alemania	102	10	2	53	37
Grecia	-	-	-
Francia	145	80	21	24	14
Irlanda	65	46	5	11	3
Italia	29	13	1	15	1
Luxemburgo	45	-	30
Holanda	114	17	2	71	24
Portugal	23	19	1	2	1
Reino Unido	110	56	15	24	15

CUADRO IX.16: Utilización de los distintos instrumentos de pago en Europa en 1990.

FUENTE: LIBRO AZUL sobre sistemas de pago en los países de la CEE, en BANCO DE ESPAÑA (1992): *Boletín estadístico*, Nov., pág. 51.

IX.9.2 SISTEMAS DE PAGO

La concepción de tarjeta de pago³⁵ o dinero de plástico tiene su origen en 1974 de la mano de ROLAND (LAMBIN, 1991), aunque la primera patente es de AKIMURA (1970). "Responde a la necesidad de simplificar los costes asociados a una transacción" (BANCA ELECTRONICA, 1992, pág. 28.). Supone un complemento más que un sustituto de la sucursal. En España, la tarjeta, como medio para la resolución de operaciones bancarias simples, a través de cajeros, está relativamente extendida, pero ello no ha impedido del crecimiento de la red bancaria tradicional, muy superior al resto de los países de la Comunidad Europea (Véase Cuadro IX.17). La red de cajeros ha crecido un noventa por ciento en los últimos cuatro años frente a un seis por ciento la de sucursales.

Además de ser un instrumento de pago es un producto financiero típico. Los bancos y cajas de ahorros reciben al menos dos beneficios, a saber,

- 1.- Generalmente el titular de tarjetas mantiene saldos en cuenta corriente más elevados que el no titular.
- 2.- Es un *producto de relación*, es decir, sirve para ganar una información de la clientela susceptible de ser usada en la colocación de otros productos financieros.

Estos sistemas de pago, vía tarjetas, aunque se han convertido en algo que hay que tener para competir en el sector (ANDREU et Al. 1991, pp. 77-78), siguen siendo una vía de diferenciación para las entidades más innovadoras, que ponen un mayor énfasis en algún aspecto de los mismos que pueda proporcionar alguna ventaja competitiva (p.e. nuevo canal de distribución para ciertos productos o servicios).

La reducción del contacto directo entre cliente y banco, despersonalización producida por la implantación de las nuevas tecnologías, afecta a los niveles de fidelidad de los clientes.

³⁵La tarjeta de pago bancaria es "un documento personal extendido por bancos y otras entidades financieras que facultan a su titular para comprar o utilizar servicios hasta un tope y sin desembolso inmediato en los establecimientos que acepten el sistema" (VERITAS, 1991, pág. V-11).

La evaluación de su grado de satisfacción con las nuevas formas de pago resulta fundamental para averiguar cuáles son los factores que diferencian un servicio electrónico de los demás. Un estudio llevado a cabo por MOUNTINHO et Al. (1989) sobre 250 clientes bancarios a través del análisis multidimensional no métrico encontraron que el nivel de satisfacción estaba en función de dos características fundamentales: localización y accesibilidad

PAIS	HABITANTES (mil.)	NUMERO DE OFICINAS	HABITANTES/OFICINA
ALEMANIA	61.080	6.382	9.571
FRANCIA	55.379	9.917	5.584
ITALIA	57.221	5.878	9.735
REINO UNIDO	56.900	14.300	3.979
ESPAÑA	39.549	35.312	1.120

CUADRO IX.17: Dimensión de los bancos de la Comunidad Económica Europea.

FUENTE: CONFEDERACION ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO (1992): *Instrumentos de gestión comercial: Indicadores comerciales de las entidades financieras*, CECA, Marzo, pág. 9.

IX.9.3 BANCO EN CASA EN ESPAÑA

El primer banco en España que apostó por este servicio, a través del videotex, fue el Banco de Santander en 1986. Su estrategia agresiva le hizo adelantarse a la norma actual española y distribuir sus terminales con la norma CEPT2; por ello, al crearse Ibertex ha tenido que adaptarse a la norma internacionalmente aceptada: la CEPT1 (determinada en la Conferencia

Europea de Correos y Telecomunicaciones)³⁶. El servicio de "Banco en Casa" del Banco de Santander ha empezado a dar sus frutos, ya que cuenta con 25.000 usuarios en más de 100 servicios, realizándose un total de 12.000 consultas diarias, lo que supone aproximadamente 3 millones al año (FERNANDEZ BLANCO, 1991, pág. 56).

Los Bancos y Cajas de Ahorros que ofrecen sus servicios de Banco en Casa a través de Ibertex son: **Banco en Casa:** Grupo Santander, Banca Jover, Banco Comercial Español, Banco de Murcia; **Infobanc:** Banco de Sabadell; **Banco a Domicilio:** Banco Bilbao Vizcaya; **Video Banco Hispano:** Banco Central-Hispano; **Home-banking:** Banco Urquijo; **Telegestión:** Banco Zaragozano; **Teleservicio Popular:** Banco Popular Español, Banco Popular Industrial, Banco de Andalucía, Banco de Castilla, Banco de Crédito Popular, Banco de Galicia, Banco Vasconia; **Servitel24:** Caja de Ahorros del Mediterráneo; **Clavetex:** Caja de Ahorros de Navarra; **Apitex:** Caja de Ahorros de la Inmaculada.

Otros Bancos y Cajas ofrecen sus servicios, al margen de Ibertex, a través de sus propias redes de valor añadido³⁷. Son servicios dirigidos, fundamentalmente, a agilizar la gestión financiera de las empresas. El gran volumen de información que exige la empresa requiere de altas capacidades de proceso, de transferencias continuas de ficheros y de módulos de simulación; el soporte más idóneo es el ordenador. Estos servicios reciben el nombre de 'Cash Management'. En España destacan: SIC de Bankinter, SIEC de Banesto, CASH MANAGEMENT del Banco Atlántico, BAMTRAC de Bank of America, etc. Un esquema básico del funcionamiento de los servicios de Banco en Casa y de 'Cash Management' se presenta en la Figura IX.3.

³⁶Es importante señalar que la normalización francesa y española no son iguales. Mientras que España ha optado por la CEPT1 (más compleja y potente gráficamente), Francia mantiene la CEPT2. Las diferencias entre el sistema de videotex español (Ibertex) y el francés (Telétel) están en el modo de representar gráficos y letras. La norma española puede hacer mejores gráficos que la francesa, ya que puede utilizar los "DRC's" ('Dynamically Redefinissable Character set') juego de caracteres susceptibles de ser definidos para programación. Precisamente por haber adoptado la norma CEPT1, la evolución del servicio Ibertex podrá hacerse compatibilizando los terminales actuales y los futuros, lo que garantiza el acceso perpetuo al margen de los avances tecnológicos que se produzcan (VIANA-CARDENAS, 1991, pp. 14-28).

³⁷Las redes de valor añadido son redes de comunicación semiprivadas; se alquilan los hilos de Telefónica, instalando por cuenta propia todo el resto de la tecnología.

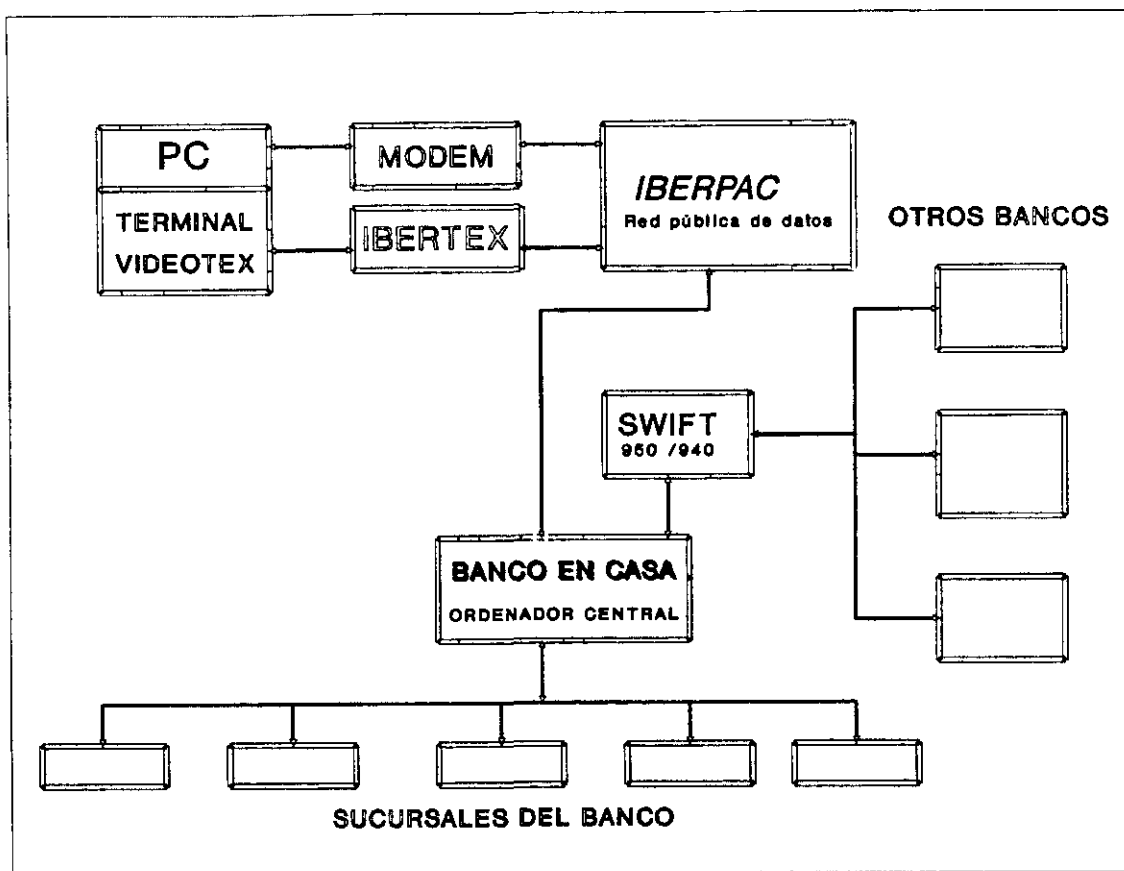


FIGURA IX.3: Funcionamiento del Banco en Casa y del 'Cash Management'.

FUENTE: Elaboración propia.

IX.9.3.1 El banco en casa como herramienta de marketing

La introducción del Banco en Casa se basó en una estrategia competitiva orientada, en un primer momento -como se señaló en el capítulo IV-, al incremento de productividad mediante la reducción de costes que posibilitaba las economías de escala. BADO (1989, pág. 37) destaca esta capacidad del Banco en Casa para reducir importantes costes de transformación, permitiendo

disponer de un verdadero mini-banco en la propia empresa o en casa y realizar operaciones sin necesidad de desplazamiento. Esta orientación monolítica ha sido integrada, por algunos bancos, en un marco estratégico más amplio; el Banco en Casa es una herramienta telemática que -en un entorno tan cambiante y competitivo como es el financiero- permite mejorar la calidad en la prestación de los servicios bancarios por su capacidad de adaptación a las necesidades específicas de clientes especiales (CASTAÑO, 1990).

Aunque el sector bancario en España apostó con fuerza por el Banco en Casa, parece ser que ninguno de ellos ha estimulado su aceptación a través de campañas creativas de Marketing. Existen tres razones básicas para explicar el porqué de la necesidad de seguir desarrollando el Banco en Casa (WHYBROW, 1991, pág. 22):

1) Los **beneficios significativos** en términos de pasivos, activos y número de clientes atraerán e impulsarán el desarrollo generalizado por todos los concurrentes al mercado financiero, aunque sólo aquellos que se presenten como innovadores del servicio podrán adoptar estrategias de liderazgo en el mercado. Los bancos deben presentarse como innovadores tanto desde el punto de vista tecnológico como comercial. Es importante guardar un equilibrio entre estas estrategias innovadoras. Estudios realizados constatan, que las empresas pioneras en el mercado, suelen permanecer como líderes en el mismo (LAMBIN, 1991, pág. 211). Existe una clara amenaza sobre aquellas entidades financieras que permanecen pasivas hasta verificar el éxito de los nuevos productos lanzados al mercado. El riesgo de instaurar un nuevo canal de distribución de servicios bancarios es muy alto, pero en el mercado financiero no se puede esperar a verificar su éxito, ya que se perderá, tanto la oportunidad de diferenciarse de los competidores, como cuota de mercado (PERDIGUER, 1991, pág. 33).

Una vez generada la atracción de los clientes por parte de los Bancos o Cajas innovadoras, el servicio adquiere otra perspectiva nueva: la **buena comunicación con el cliente** para que éste conozca, lo más puntualmente posible, la información que se genera en el banco, acortando el tiempo que transcurre desde que se genera la información hasta que llega al cliente.

2) **La pérdida progresiva de clientes** de algunas entidades financieras atraídos por el uso del Banco en Casa de sus competidores. Algunos bancos potencian su imagen de modernidad, apareciendo como innovadores en el sector financiero, atrayendo a determinados segmentos de la población para satisfacer sus necesidades de independencia: gente joven de alta movilidad, entre los 30 y 40 años, de clase alta y media, con estudios a nivel universitario y fundamentalmente urbanos³⁸.

3) **La reducción de costes.** Los bancos ven el Banco en Casa como un sistema de distribución alternativo considerablemente más económico. Los costes operativos son mucho menores ofreciendo servicios a los clientes a través de terminales que a través de sucursales (CHANNON, 1990, pág. 320). Por ello, los bancos están en disposición de obtener mayores ratios de interés al reducir los costes administrativos (COMISION DE LA COMUNIDAD EUROPEA, 1982, pág. 37). La reducción de la red de distribución física es una realidad en Europa en contraste con la apertura de nuevas sucursales en España. La habilidad de controlar información del cliente que puede ser utilizada como arma competitiva de marketing quizá es aún más importante. El grupo Compagnie Bancaire -perteneciente en un 48% al banco Paribas- es un claro exponente de esta aproximación. Único entre todas las instituciones bancarias francesas, el grupo opera sin red de sucursales, basándose en el contacto telefónico y a través de la red Minitel con sus clientes (ROWE, 1991, pág. 33).

Sin embargo, tampoco puede olvidarse que, aunque es cierto que se pueden obtener beneficios innegables, como los que acabamos de exponer, en los Bancos y Cajas de Ahorros, la introducción del Banco en Casa también traerá consigo consecuencias negativas: reestructuraciones de plantilla, desánimo en el personal y problemas derivados del comportamiento del cliente.

³⁸El 29 por ciento de los suscriptores del servicio de videotex norteamericano PRODIGY, son licenciados superiores, y la media de ingresos anuales por familia usuaria es de 70.000 dólares (BROWN, 1991, pág. 108).

IX.9.3.2 Situación del Banco en casa fuera de España

En Gran Bretaña las aplicaciones del videotex que han tenido mas éxito³⁹ han sido las relacionadas con las agencias de viajes, las compañías de seguros y los bancos (HARKIN, 1991, pág. 130). Concretamente, en el área del Banco en Casa servido a través de terminales informáticos destaca el uso de PRESTEL, desde 1983, por parte de la 'Nottingham Building Society' con su 'HOMELINK', y del 'Bank of Scotland', que, desde 1989, ofrece su servicio 'HOBS' ('Home and Office Banking Service') por cable. Este servicio permite a sus usuarios visionar las transacciones realizadas en los últimos tres meses, realizar transferencias de una cuenta a otra (sin cargo alguno), avisar del pago de facturas con 30 días de antelación (que se compensarán el día requerido), pedir un libro de cheques, etc., pudiendo autorizar hasta un máximo de diez personas para hacer uso del servicio. Por lo que se refiere al sector de empresas que acceden al sistema de Banco en Casa HOBS, su número ha aumentado drásticamente en los últimos años: en 1986 era del 11 por ciento, creciendo en 1989 hasta el 37%, y habiendo superado en 1992 el 50 por ciento.

Con la liberalización de las telecomunicaciones que se produjo en el Reino Unido a principios de la década de los ochenta (SMITH, 1990, pág. 2), las empresas privadas comenzaron a desplegar sus propias redes de valor añadido (VAN). Así, el 'Midland Bank' decidió, en 1984, operar a través de ordenadores personales conectados a su propia red ('FASTRAK'), y mantenerse al margen de PRESTEL. Y el mismo camino siguieron, pocos años después, algunas otras entidades bancarias, como el 'Clydesdale Bank' con 'TELEBANK' (desde 1987) y el 'Barclays Bank' (desde 1989), que también decidieron crear sus propias redes de conexión. Las razones que explican el porqué de esta decisión hay que buscarlas en la facilidad de utilización de esas nuevas redes y en la posibilidad de ofrecer un servicio totalmente gratuito, sin tarifas telefónicas, a sus clientes.

³⁹'British Telecom' se decidió a seguir los pasos del MINITEL francés y adoptar una clara estrategia de Marketing: aumentar la base de usuarios a través de la simplificación del sistema y de la mayor facilidad de uso.

En consecuencia, la diferencia entre ambas aproximaciones (red pública PRESTEL - representada por el sistema "HOBS" del Bank of Scotland- / red privada -representada por el sistema "TELEBANK" del Clydesdale Bank-), radica fundamentalmente en el precio (véase Cuadro IX.18).

	BANK OF SCOTLAND HOBS	CLYDESDALE BANK TELEBANK
COSTE DEL SERVICIO	Personal £2.50/mes Empresas £5.00/mes Combina £7.50/mes A través de PRESTEL Personal £ 8.0/trimestre Empresa £18.0/trimestre	Personal £4/mes Empresas £14/mes
COSTE DE CONEXION	Máximo 7 p./minuto Otros: gratis	Máximo 5 p./minuto Otros: gratis

CUADRO IX.18: Análisis comparativo de costes de servicio y de conexión entre el sistema de banco en casa HOBS y TELEBANK.

FUENTE: TAIT, F. y DAVIS, R.H. (1989): "The development and future of Home Banking", *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, pág 5.

En EE.UU, las dificultades legislativas⁴⁰ a las que hace unos años se enfrentaban los bancos norteamericanos, imposibilitaban el desarrollo del "Home Banking" en toda su extensión. Salvado este problema, la OCDE (1988, pág. 42) prevé que el crecimiento más acusado, dentro del desarrollo telemático en EE.UU., lo experimentará el Banco en Casa, alcanzando un 45 por ciento anual.

⁴⁰Hasta hace poco tiempo, los bancos en EE.UU. sólo podían operar dentro de un estado. Sin embargo, actualmente el Gobierno Federal ha suavizado las normativas al respecto, permitiendo iniciar, tímidamente aún, la constitución de Bancos nacionales, aunque muy lejos todavía de la manera europea.

Los primeros atisbos del mercado del videotex en EE.UU. se remontan a finales de la década de los setenta, introducidos por dos empresas que abrieron el mercado masivo del sistema al consumidor: 'CompuServe' y 'The Source'. Estos servicios permitían -y aún persisten en su empeño- conseguir un rápido acceso a la información a través de una serie de normas de navegación y palabras clave, aunque requerían disponer de un elevado nivel de conocimientos informáticos para saber desenvolverse (FRIESER, 1991, pág. 2).

Pero lo cierto es que los servicios telemáticos han conseguido revitalizarse en EE.UU., en parte gracias a la política aperturista del Gobierno Federal, y en parte debido a la fortaleza de 'CompuServe', 'Genie' y a la constitución de 'PRODIGY', sistema videotex operativo desde 1988 y creado por dos de las multinacionales americanas más importantes: IBM, Inc. y Sears Roebuck Co. PRODIGY (de la misma manera que IBERTEX en España, PRESTEL en Gran Bretaña o TELETEL en Francia) permite a las empresas suscritas como centros servidores⁴¹ incluir la información y publicidad que deseen sobre sus empresas, tanto de forma generalizada, como especializada (accediendo al Banco en Casa a través de un código secreto). Asimismo, Prodigy dispone de un sistema de mensajería electrónica y de un servicio transaccional (telecompra y telereserva), con más de 1.000 servicios accesibles de forma directa ('on-line') (FRIESER, 1991, pág. 3).

NORTON (1990, pág. 26) sintetiza a qué tipo de información, y a qué precios, pueden acceder los usuarios de PRODIGY: por sólo 9,95 dólares al mes los clientes del sistema pueden optar por un amplio periplo de servicios, que van desde la telecompra, noticias e información meteorológica o telereserva, hasta cualquier tipo de entretenimiento. Después de la etapa de introducción, el precio del servicio ha aumentado dos dólares (tarifa impuesta desde 1992).

En EE.UU., el mercado potencial del videotex a nivel usuario puede fijarse actualmente

⁴¹Las entidades financieras pagan una cantidad inicial para unirse a Prodigy, además de una cuota mensual que varía en función del número de clientes que utilicen su servicio de Banco en Casa. Pero las propias entidades también cargan cuotas a sus clientes, con cantidades que varían entre los 4 y los 9 dólares mensuales.

en torno a los 20-25 millones, que es el número aproximado de hogares que disponen de un ordenador personal (IBM o Macintosh) y un 'modem', y que, por tanto, son capaces de utilizar los servicios de videotex de PRODIGY (FRIESER, 1991, pág. 2); este mercado potencial podría elevarse 100 millones, si contamos las familias norteamericanas que disponen de ordenador únicamente (CUTLER, 1990, pág. 28). Además, el crecimiento anual del servicio de videotex puede cifrarse hoy en día en el 25 por ciento.

'Banc One' fue el primero en ofrecer el servicio de Banco en Casa a través de una red privada, pero fracasó al no conseguir atraer una masa crítica de 5000 clientes, cifra necesaria para conseguir la rentabilidad del sistema privado. Sin embargo, desde el verano de 1990, 'Banc One' ofrece el servicio vía PRODIGY, ya que sólo con 500 clientes se amortiza el esfuerzo (ABA BANKING JOURNAL, 1990, pág. 69).

IX.9.3.3 El proyecto 'International Bank On-line System'

El Banco de Santander, a partir de su alianza con el 'Royal Bank of Scotland', está desarrollando el llamado proyecto IBOS -'InterBank On-line System'-, cuyo propósito es conseguir el desarrollo de una red de cobertura europea que permita mejorar la prestación de servicios a sus clientes y diversificar la actividad, tanto en el área de negocio como geográficamente.

"Para su extensión a otros países de Europa hemos constituido con el Royal Bank y el Banco de Comercio e Industria una asociación internacional a la que se irán uniendo otros bancos de los principales países de la Comunidad Europea, como ya lo ha hecho el Credit Commercial de France" (BOTIN⁴², Presidente del Banco de Santander, 1992).

La integración en el IBOS de otros bancos va a consolidar este proyecto como uno de los más imaginativos y eficaces dentro del ámbito financiero del Mercado Único.

⁴²BOTIN, E.: Discurso en la Junta General de Accionistas. Santander, 8 de Febrero de 1992.

IX.9.3.4 Ejemplo de Banco en Casa a través de una red privada: Bank of America en España

El Bank of America en España⁴³ ofrece a sus clientes su servicio 'BAMTRAC - GLOBAL FUNDS TRANSFER' (Véase Gráfico IX.1), que permite a las empresas conectadas al sistema realizar sus transferencias de forma rápida (evitando los envíos por correo o por télex), segura y en un formato fácil de usar desde su ordenador. Además, permite el acceso rápido y a precio reducido a la red mundial de telecomunicaciones del Bank of America, denominada 'BOFANET', que, por sus especiales características resulta casi única en el sector.

El acceso al ordenador central de Bank of America se realiza a través de un ordenador personal provisto del 'software' correspondiente y de un 'modem' telefónico asíncrono. De esta manera, la empresa puede fijar tanto transferencias repetitivas (sólo se necesita incluir los datos variables -importe, divisa, fecha valor y referencia-) como transferencias no-repetitivas (por ejemplo, avisos de llegada de fondos para cubrir cualquier obligación de pago).

Para asegurar la máxima protección, el sistema cuenta con una serie de controles internos (clave de acceso al sistema para cada operador que controla, revisa y verifica la orden -existiendo hasta un triple control-; seguridad del archivo de ordenes de transferencia; controles de auditoría; etc.) así como un conjunto de controles externos ('passwords' para cada operador y asignación de un número de control a cada mensajes).

A través de BAMTRAC, se accede al módulo 'Global Account Reporting Service', que permite recoger, en un solo formato y a nivel mundial, el estado de cuentas de una empresa con Bank of America, e incluso, a través de la red SWIFT, acceder a los extractos de todos los bancos con los que trabaje esa compañía.

⁴³Documentación ofrecida a sus clientes por el propio Bank of America.

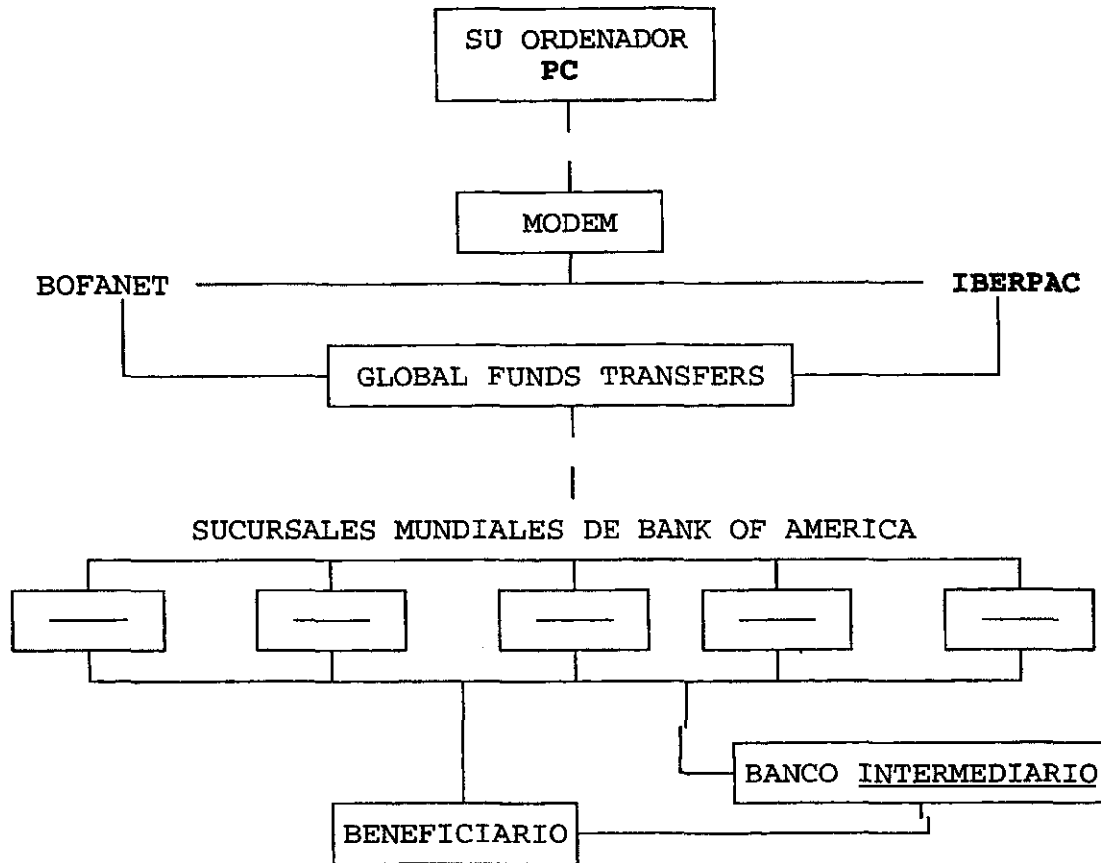


GRAFICO IX.1: Funcionamiento de BAMTRAC.

FUENTE: Documentación del propio Bank of America.

IX.9.3.5 El futuro del banco en casa

El concepto de Banco en Casa ha tenido durante más de dos décadas unos inicios balbucientes. El elemento esencial para la aceptación de este nuevo producto es el tiempo que lleva su difusión en la sociedad (DOVER, 1988. pp. 31-37). El principal problema al que se

enfrentan la Banca en España en el desarrollo de los servicios bancarios en videotex, ya superado por Francia a través de Minitel, es conseguir la 'masa crítica' necesaria para la eclosión del medio. Al igual que ocurrió con la aceptación de los cajeros automáticos, que tardaron más de diez años en alcanzar su mayor impacto en el procesamiento de transacciones (ABA BANKING JOURNAL, 1990, pág. 69), la evolución del Banco en Casa deberá estimular, con paciencia, la curva de su aprendizaje⁴⁴.

En el Reino Unido, el Banco en Casa goza de muy buenas perspectivas para su desarrollo, especialmente a partir de 1992. WHYBROW (1991, pp. 22-24) sostiene que la principal razón que explica porque muchos de los bancos británicos que hoy se encuentran a la expectativa, se introducirán con fuerza en este mercado telemático en un futuro cercano es el **elevado margen de beneficios generados por la entrada del Banco en Casa en el hogar**: los datos sobre ingresos, beneficios y número de clientes son valores bien guardados por todos los bancos, pero a pesar de ello no es difícil evaluar el éxito que supone la aplicación del Banco en Casa. 'First-Direct' señala haber conseguido 15.000 nuevas cuentas desde el inicio del año 1991, y el Bank of Scotland afirma que instala 50 terminales diarios.

Por último, tampoco se puede olvidar que el Banco en Casa cuenta con una especial alternativa: "El banco telefónico directo". La fuerza que este servicio ha alcanzado en el Reino Unido proviene de tres fuentes principales -'Midland Bank', 'Girobank' (DIALOG 24 horas) y 'TSB'-, que ofrecen un servicio directo sin sucursales.

Las previsiones sobre el futuro del videotex en EE.UU., al igual que todo lo que rodea al mundo de este medio de comunicación telemático, son contradictorias. DUPAGNE (1990, pág. 490) muestra las dos caras de la moneda: mientras que la 'Videotex Industry Association' (VIA) apuesta por una previsión excesivamente optimista (considerando que el 97% de los hogares norteamericanos accederán a los servicios de videotex en el año 2000), Minitel USA estima que,

⁴⁴De la misma manera se expresa Ramón COLL, Director del Area de Servicios Bancarios con Nuevas Tecnologías del Banco de Sabadell, MTV, Marzo, 1991, pág. 18. "Si ofrecemos al público un servicio de muy bajo coste, muy sencillo de utilizar y que le resulte realmente útil y hasta divertido, incluso el más reactio puede cambiar de opinión."

en 1999, sólo 12 millones de ciudadanos de EE.UU. y Canadá utilizarán el videotex.

El desarrollo de la transmisión de información a través de nuevos sistemas de telecomunicaciones (cable -fibra óptica⁴⁵- y vía satélite) hace que algunos autores (TAIT et Al., 1989, pp. 3-9; CASTAÑO, 1990, pág. 6) sugieran que en la década de los 90 se rompa la simbiosis existente hasta la fecha entre el videotex y el Banco en Casa. Así, como el Banco en Casa ha crecido desde un sistema simple diseñado para alcanzar una amplia penetración geográfica hacia un complejo sistema diseñado como herramienta de marketing, las demandas del sistema de Banco en Casa han empezado a sobrepasar las capacidades del videotex.

Las razones esgrimidas por TAIT et Al. (1989), sobre la incapacidad de las redes de videotex para alterar su configuración, de manera que hagan más eficaz el Banco en Casa, se centran en su arquitectura. La adopción del videotex como un estándar ha dado lugar a un sistema de configuración engorroso para el Banco en Casa, ya que:

- 1.- Existen restricciones del sistema como método de transmisión.
- 2.- Excluye la adopción de nuevos sistemas de distribución.
- 3.- Los resultados del sistema son incompatibles con la estrategia global de los bancos.

Los bancos españoles tratan de contrarrestar estas incapacidades patentes en el Banco en Casa actual, negociando con Ibertex un conjunto de mejoras en el servicio:

- 1.- Un aumento de la velocidad de transmisión, manteniendo los 1200 baudios de Centro de Servicio-Usuario y aumentando la existente entre Usuario-Centro Servidor de los 75 actuales a 1200 baudios.
- 2.- Una ampliación del sistema videotex a pantallas de 80 columnas, frente a las de 40 existentes, que, junto al aumento en la velocidad de transmisión, hará que el servicio de Banco en Casa alcance mayores capacidades en transferencias de ficheros desde los

⁴⁵La gran ventaja de los cables de transmisión por fibra óptica es su gran fidelidad e inmunidad a las interferencias eléctricas terrestres, atmosféricas y cósmicas.

usuarios a los servidores.

3.- La creación de un nivel separado de los actuales, específico para actividades bancarias con coste reducido.

Quizá uno de los más interesantes desarrollos en el Banco en Casa sea su uso conjunto con la tarjeta inteligente⁴⁶; permitirá ofrecer mayores garantías de seguridad: identificación, autenticación, autorización, transporte y firma electrónica (RODRIGUEZ, 1991, pp. 46-48; TAIT y DAVIS, 1989, pág. 6).

IX.9.4 INTERCAMBIO ELECTRONICO DE DATOS BANCARIO

El que se mantenga o no la expansión del intercambio electrónico de datos (IED), ya analizado en el epígrafe IV.3.2.4, parece depender en gran medida, según afirma FOREMSKI (1991), del apoyo que reciba por parte del sector bancario.

Mediante el uso de una línea de datos digitales a alta velocidad los bancos intercambian grandes volúmenes de datos con sus clientes-empresas. Cada hora el ordenador central bancario "envía a los ordenadores de estos clientes una relación detallada de las transacciones de abono o cargo en cuenta realizadas en las diferentes cuentas que dichos clientes tienen abiertas en las sucursales de la entidad.(...) En sentido inverso, la empresa transfiere al banco los datos necesarios para el pago de la nómina, el pago de los impuestos y la trasferencia de fondos a sus clientes" (NAKASUJI, 1986, pág. 95-96).

⁴⁶La tarjeta inteligente lleva incorporada un chip a la tarjeta de plástico tradicional. Este chip puede procesar y almacenar información.

CAPITULO X. SISTEMA DE INFORMACION DE MARKETING BANCARIO

X.1 BASE DE DATOS DE MARKETING BANCARIA

La *base de datos de marketing* (BDMk) de una institución financiera, como se expuso en el capítulo IV, es el resultado de la integración de cuatro pilares (Véase Figura X.1). Desde el punto de vista de la demanda por el sistema de procesamiento de transacciones (SPT) y el fichero de información de clientes (FIC), desde el punto de vista de la oferta por el fichero de información de productos (FIP), y desde un punto de vista integrador por las acciones de marketing puestas en práctica (bases de datos de negocio, de nuevos productos, de planificación estratégica, de precios, de publicidad, etc.).

X.1.1 DISEÑO DE UN FICHERO DE INFORMACION DE CLIENTES

El *Fichero de Información de Clientes* (FIC), como se indicó en el Capítulo IV, es una herramienta de marketing de conexión directa que ayuda a la empresa financiera a identificar sus relaciones con los clientes directos e indirectos, permitiendo examinar éstas en conexión con la información contable generada (McCALLISTER, 1989, pág. 46) y controlar permanentemente

las actividades de marketing sobre ellos.

Mientras VAVOSO (1987, pág. 39) estima que entre un 60 y un 70 por ciento de las instituciones financieras mundiales tienen un archivo de información de clientes, DAVIES (1992, pp. 116-117) hace referencia a una encuesta llevada a cabo en 1990 (sin citar la fuente), en la que se concluye que solamente el 20 por ciento de las instituciones financieras tiene algún sistema significativo de marketing. Incluso dentro de este porcentaje, pocas veces se trata de un conjunto completo que abarque la totalidad de los elementos y las variables necesarias para un correcto proceso de segmentación del mercado.

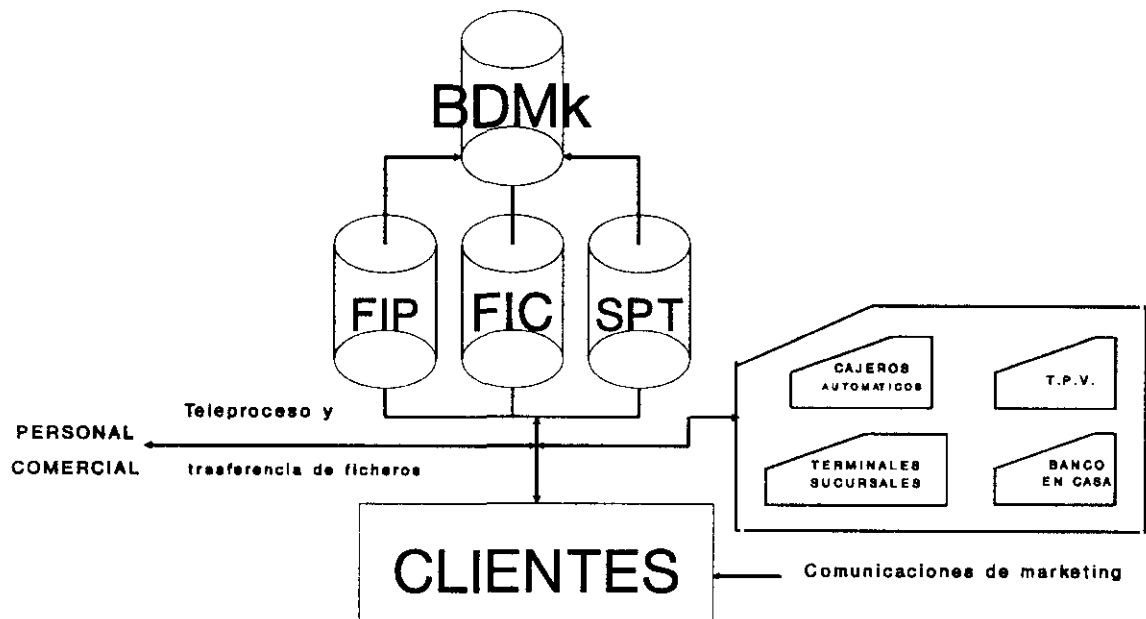


FIGURA X.1: Estructura de la base de datos aplicada al marketing bancario.

FUENTE: Elaboración propia.

Para poner en funcionamiento una BDMk es preciso realizar una profunda depuración interna de los ficheros centrales de clientes existentes. Para ello es indispensable la formación de un equipo de trabajo representado por directivos y ejecutivos de las áreas de SI/TI y marketing, que articulen cómo deben ser recogidos y procesados los datos que se almacenan en el FIC. De esta forma, se facilita el recorrido -tanto horizontal como vertical- de la información, dotada de una fuerte orientación al cliente, a través de toda la estructura organizativa.

Un ejemplo esclarecedor de la necesidad imperiosa de estrecha colaboración entre el departamento de Sistemas y el departamento de Marketing es dado por KARUSH (1990, pág. 35). En muchas ocasiones el departamento de Sistemas, por razones técnicas decide asignar todas las ventas al código de la oficina central, en lugar de a la sucursal donde ha sido realizada. De esta manera se está inhabilitando dicha información para ser utilizada como variable en un proceso de segmentación destinado a una estrategia de venta cruzada, ya que se está infravalorando los ratios de las diferentes sucursales.

Para que el FIC sea operativo, además de contemplar variables sociodemográficas y socioeconómicas -edad, renta, patrimonio, etc.- de sus clientes cautivos y potenciales, es necesario la disposición de datos que permitan la segmentación por ventajas buscadas en los productos y/o servicios o por estilos de vida: lugares, tipos y frecuencia de operaciones, frecuencia, medios de pago utilizados, preferencias, aficiones, etc. Además, estos ficheros necesitan disponer de procedimientos adecuados para la formación del personal comercial, para la asistencia sobre el terreno y para el seguimiento de las realizaciones sobre los clientes. El FIC permite analizar, por ejemplo, la evolución de la captación individual de nuevos clientes en función de los productos y servicios ofrecidos (SANCHEZ GUZMAN, 1989, pág. 185).

A partir del FIC, la red de sucursales pueden acceder a datos sobre la relación entre el cliente y la entidad; el FIC juega un importante papel como proveedor de inteligencia del mercado necesaria para la realización de sus funciones: consolidación de la cartera de clientes existente, a través de la mejora de la calidad del servicio, realización de ventas cruzadas, etc.

X.1.2 DISEÑO DE UN FICHERO DE INFORMACION DE PRODUCTOS

La pretensión fundamental de un Fichero de Información de Productos (FIP) es homogeneizar la formación del personal comercial, cada vez más numeroso y heterogéneo, fruto de la recalificación del personal administrativo a tareas comerciales. La intención es plasmar la filosofía de marketing en una misma voz. Las consecuencias derivadas de la puesta en práctica de esta filosofía, se traducen en una reducción en **costes de transmisión de información** -al reducir el volumen, tanto de valijas como de correo certificado, mediante el soporte informático ya instalado- así como en **costes materiales y costes de formación** -desplazamientos, hoteles, alquiler de salas, etc.

Los *beneficios* que un catálogo de productos informatizado puede proporcionar a la gestión de una sucursal financiera son (KLECKER¹, 1993):

- 1.- Potenciar la venta cruzada entre aquellos clientes cuyo perfil ha sido identificado, mediante los procesos de segmentación, como apropiado para la adopción de nuevos productos y servicios.
- 2.- Agilizar la respuesta al cliente.
- 3.- Mejorar la imagen de la entidad ante el cliente.
- 4.- Jerarquizar la oferta de productos y servicios en función de necesidades coyunturales.
- 5.- Asignación eficiente de productos y servicios a clientes en función de las ventajas buscadas en los productos y servicios.
- 6.- Poner en marcha planes comerciales contingentes dispuestos por la sede central.
- 7.- Alimentar la base de datos de marketing (BDMk) para que provea, junto al resto de las bases de datos enfocadas a ese fin, de la información necesaria para la toma de decisiones tácticas y estratégicas.
- 8.- Servir de canal de comunicación entre central y sucursales.

¹KLECKER, A.: "Sistemas de información. Hacia el catálogo de productos informatizado", ponencia presentada en EUROPA MANAGEMENT CONSULTING (1993).

Dos de las necesidades primordiales de los directivos bancarios de marketing son: la gestión integral de la cartera de productos y servicios, y la comunicación rápida y eficaz con el personal comercial para la puesta en práctica de las políticas a seguir, y los productos y servicios a potenciar. "En la industria financiera, las circunstancias cambiantes del mundo exterior, las técnicas aplicables y las demandas de los propios clientes obligan a una revisión continua de la cartera de productos y servicios" (CASTELLO, 1993, pág. 6).

El sistema 'SISCOM' diseñado por la consultora EUROPA MANAGEMENT CONSULTING (1993), está enfocado, fundamentalmente, a la labor operativa del personal comercial². Está constituido por tres módulos:

- 1.- **Modulo asesor:** contiene el catálogo de productos, servicios y política comercial vigente en el momento de la consulta. En algunos bancos, el tamaño de la cartera es tal (sobrepasan los 200 productos y servicios), que provoca fuertes disonancias a sus empleados por la imposibilidad de retenerlos todos.
- 2.- **Modulo de información:** contiene circulares (comunicaciones internas, referencias), tarifas y precios de los productos y servicios, ficha y descripción detallada de productos y servicios propios y de la competencia, diccionario de conceptos y datos financieros (Véase Cuadro X.1).
- 3.- **Modulo de simulación:** a partir de una hoja de cálculo, y con los datos del FIC, los comerciales pueden adaptarse a los requerimientos y características de cada cliente.

Este sistema no es exhaustivo, en la medida en que sólo contiene información comercial. Para que éste fuera completo debería integrar, a su vez, información operativa:

- 1.- Procesos administrativos: pasos a seguir para cursar la solicitud del servicio.
- 2.- Procesos jurídicos: servicio fuente textual de las circulares y manuales.
- 3.- Procesos logísticos: modelos de papel a utilizar.
- 4.- Procesos transaccionales: códigos de datos a utilizar para formalizar la operación.

²El sistema 'SISCOM' ya está en pleno funcionamiento en diversas entidades financieras (Caja de Ahorros de Castilla la Mancha, Caja de Ahorros de Almería, etc.).

PRODUCTO	
DESCRIPCION	
PUBLICO-OBJETIVO	
CARACTERISTICAS	
SERVICIOS ASOCIADOS	
CIRCULARES, MANUALES	
	PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS
EN LA PROPIA ENTIDAD	
ENTIDADES COMPETIDORAS	
	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS
EN LA PROPIA ENTIDAD	
ENTIDADES COMPETIDORAS	
OBSERVACIONES	
RESPONSABLE	Departamento de Marketing Teléfono:

CUADRO X.1: Ejemplo de un módulo de información de un catálogo informatizado de productos y servicios.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las demostraciones efectuadas en la Conferencia "La aplicación de nuevas tecnologías al área comercial y de marketing" de EUROPA MANAGEMENT CONSULTING, INSTITUTO DE EMPRESA, Madrid, 16 y 17 de Junio de 1993.

X.1.3 ESTABLECIMIENTO DE UNA BASE DE DATOS DE MARKETING

El conjunto de ficheros analizados deben estar concebidos para crear 'relaciones' entre los datos y, por medio de un lenguaje declarativo apropiado, poder modificar dichas relaciones. Es necesario el mantenimiento de una total relación entre el 'entorno transaccional' (representado por el SPT -sistema de procesamiento de transacciones-) orientado al registro de la venta y el 'entorno de marketing' (representado por el FIC y el FIP) orientado a la acción comercial. Para conseguirlo se precisa de criterios de integridad entre las informaciones operativa y comercial de productos, servicios y clientes.

Las aplicaciones de la BDMk al sector financiero son múltiples:

- a) **Fidelización de clientes:** permite la consolidación de las relaciones con los clientes más rentables; dónde viven, qué sucursales o medios de pago utilizan con mayor frecuencia, qué productos y servicios utilizan, qué márgenes de beneficio ofrecen, elementos familiares, etc.
- b) **Seguimiento de clientes y productos:** favorece el análisis de rentabilidad de toda la cartera de clientes; permite conocer la relevancia de cada segmento de clientes en las ventas totales de la entidad. Además, permite detectar zonas geográficas con escasa cuota de mercado.
- c) A partir de modelos y experimentos, facilita el desarrollo de nuevos productos y servicios, de estrategias de discriminación de tipos de interés, de procesos de localizaciones geográficas potenciales para sucursales, cajeros automáticos y TPV (Cfr. X.4.2), etc.
- d) **Venta cruzada:** enriquece los programas de segmentación de clientes basados en los estilos de vida que facilitan los lanzamientos de estrategias de venta cruzada de servicios adicionales y ayuda a la identificación de los clientes más apropiados para la adopción

de nuevos productos y servicios financieros.

e) Ayuda a repartir el volumen de carga de trabajo generado por cada segmento. "En el caso de que el banco o la caja tuviera una contabilidad analítica, que descendiera hasta la red de oficinas, sería sencillo conocer el volumen de los costes imputables y la imputación por segmento de clientes" (PALOMERO³, 1990, pág. 184)

f) **Campañas de marketing directo:** permite la elaboración de listados de clientes para 'mailings' personalizados, telemarketing, etc.

g) **Adecuación de los productos y los clientes:** identifica a clientes con un balance medio muy bajo, quienes pueden ser objeto de programas de marketing específicamente diseñados para reactivar estas cuentas olvidadas.

h) Permite el estudio de la aportación de cada segmento de clientes a los niveles de morosidad de la entidad.

i) *Control de los costes directos e indirectos.*

j) Identifica el grado de madurez y crecimiento de cada segmento de clientes.

Si, por ejemplo, un banco decide promocionar una línea de crédito entre sus clientes, una base de datos corriente identificaría tan sólo a sus primeros clientes con hipoteca con buen historial de pagos para realizar un 'mailing' entre ellos; una buena base de datos de marketing dispondría de información sobre clientes con casa en propiedad, independientemente de haber financiado su compras con créditos de otros bancos (VIRGIN et Al., 1991, pág. 36). La BDMk deberá ofrecer información no sólo sobre clientes propios, sino también sobre los potenciales (clientes de otros bancos); no sólo de productos y servicios propios, sino también sobre los de

³PALOMERO DE PARAMO, E.: "Las nuevas orientaciones del marketing bancario", en BUENO et Al. (1990).

la competencia.

La creación de una BDMk efectiva se enfrenta a importantes problemas éticos, sociales, organizativos y técnicos. Los problemas de asignación de códigos a las operaciones bancarias efectuadas por los clientes por parte del personal de las sucursales dificulta los procesos de análisis, planificación y control de los objetivos programados por el personal directivo. En algunas bases de datos bancarias de España no es difícil encontrarse con múltiples problemas operativos; registros y campos incompletos o no fiables, alto porcentaje de clientes con campos mal asignados. Como muestra, un ejemplo: las profesiones se registran en función de unos códigos establecidos por el personal directivo y son utilizadas como 'input' en los procesos de segmentación. Estos procesos se ven desvirtuados por el amplio número de funcionarios (código X) registrados. Muchos de estos clientes no lo son, pero llevaría demasiado tiempo al personal que alimenta la base de datos buscar el verdadero código a asignar. En muchos otros campos se dan casos similares, debido en unos casos al azar, y en otros a la negligencia de los propios empleados de la organización.

En definitiva, las BDMk que se utilizan en la banca española se encuentran poco desarrolladas para ofrecer un servicio útil a nivel de marketing por seis razones fundamentales (BANCA ELECTRONICA, 1992, pág. 132):

- 1.- Problemas de organización e integración de los datos.
- 2.- Problemas de calidad y actualización permanente de los datos recogidos.
- 3.- Falta de infraestructura tecnológica y carencia de 'software' adecuado.
- 4.- Escasa asignación de medios para su desarrollo por falta de sensibilidad de los directivos en su necesidad.
- 5.- Elevados costes de mantenimiento y depuración de los datos.
- 6.- Acusado desarrollo de la protección de los datos de los usuarios (LORTAD).

X.2 MODELO DE SISTEMA DE INFORMACION DE MARKETING BANCARIO

A continuación, se propone un modelo conceptual y descriptivo (Véase Figura X.2), construido a partir de las distintas variables descritas y analizadas en esta tesis, las principales relaciones advertidas, los flujos de relaciones causales entre las distintas áreas funcionales, y los efectos de integración de dichos flujos. Este sistema de información sostiene una orientación hacia la adecuación de la información externa e interna con el proceso de toma de decisiones de marketing en una entidad financiera.

Los datos correspondientes a clientes -cautivos y potenciales- almacenados en el FIC, productos y servicios recogidos en el FIP, resultados de las operaciones y transacciones del banco (SPT), y las acciones, junto a las respuestas de los clientes, históricas y actuales de marketing puestas en práctica (tipos de interés, publicidad, etc.) son los elementos de entrada al sistema⁴. Estos elementos se integran en la base de datos de marketing (BDMk), que es administrada por el Centro de Análisis de Información de Marketing (CAIM). El CAIM examina, procesa⁵, analiza y transforma estos datos, junto a otras fuentes⁶, mediante el uso de técnicas documentales, en información pertinente para la toma de decisiones de marketing, y por ende, para la planificación y la dirección estratégicas bancarias.

A partir de los informes del CAIM y los datos y procedimientos almacenados en los distintos Subsistemas de Información de la organización, los directivos de marketing están en disposición de realizar auditorías de marketing. La combinación, proactiva y racional, de los resultados de los análisis externo e interno permite obtener una panorámica general y completa de la situación estratégica: evaluación del

⁴Las fuentes internas primarias que alimentan el sistema está constituido por cinco pilares: personal comercial, terminales de sucursales, cajeros automáticos, terminales punto de venta (TPV) y servicios de valor añadido (Audiotex, banco en casa, 'cash management', etc.).

⁵El procesamiento de datos se compone de cinco fases: evaluación, abstracción, indización, transmisión y almacenamiento (Cfr. III.4.1).

⁶Estas fuentes que alimentan al sistema (Cfr. III.3) están constituidas por el resto de las bases de datos internas de la entidad, el Sistema de Informes Internos, el Sistema de Inteligencia de Marketing compuesto por la biblioteca 'off-line' (fuentes de información externas: soporte papel y CD-ROM), las bases de datos externas 'on-line' y otras fuentes informales, el Sistema de Investigación de Mercados (Cfr. Capítulo VI) y los resultados de las aplicaciones estadísticas y de modelos de los decisores finales (Sistema Analítico de Marketing).

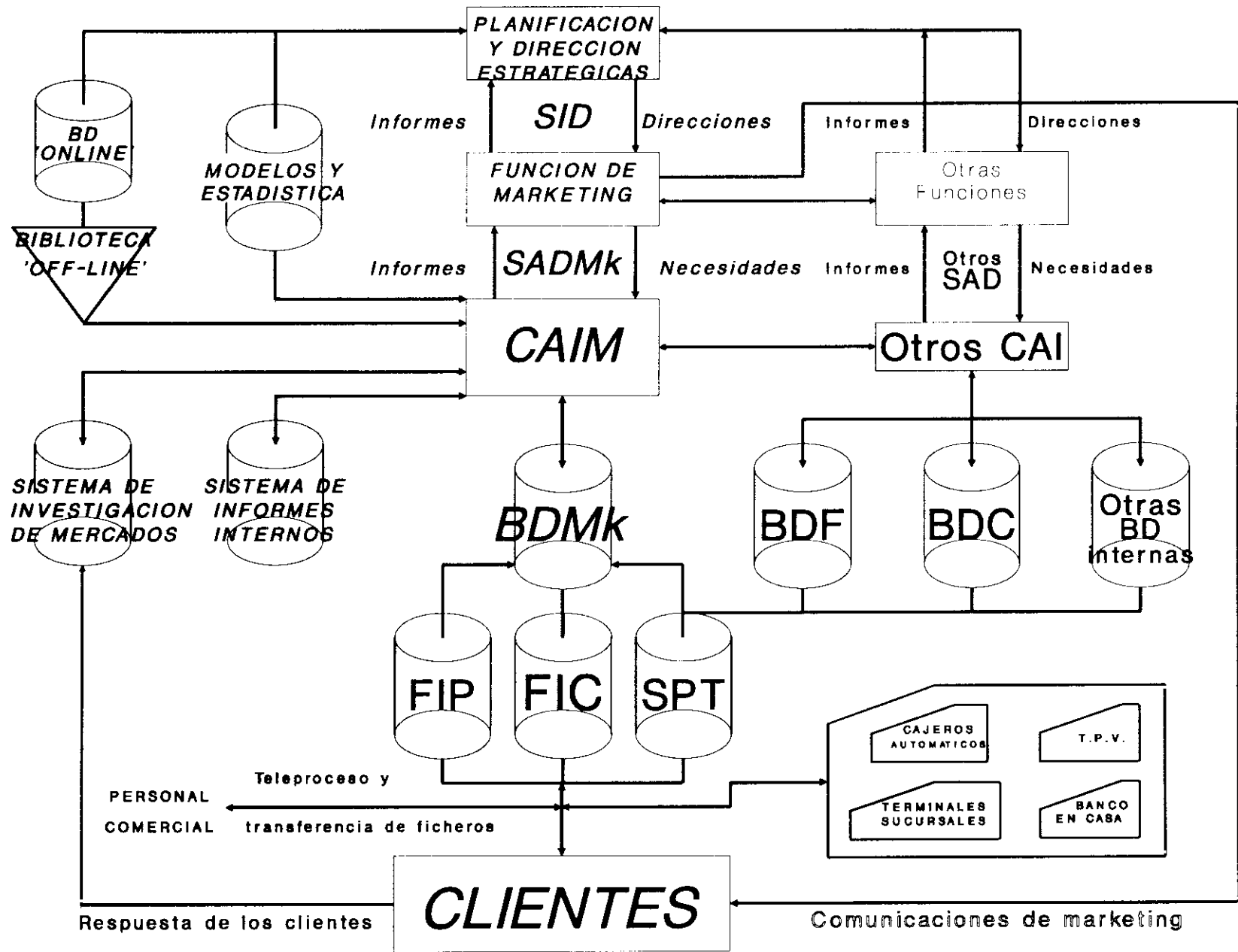
atractivo del sector⁷ y del negocio, y determinación de la posición competitiva del banco y de sus distintas unidades estratégicas de negocio.

Los informes del área de marketing, junto al resto de informes de otras funciones, son analizados por el área de planificación y dirección estratégicas. A través de determinados modelos de análisis de carteras de productos-mercado se evalúa el equilibrio financiero y comercial de las distintas unidades estratégicas de negocio; se mejora la calidad de la planificación; y se establecen las vías de comunicación entre directores de negocio y directivos corporativos.

Como paso previo a todos estos procesos, se realizan *exámenes exhaustivos, sistemáticos y permanentes de las necesidades de información* para responder a los factores críticos de éxito -primordiales y accesorios- de directivos y ejecutivos. Es necesario que la estrategia de negocio y los factores críticos de éxito, sean conocidos no sólo por quien(es) la ha(n) diseñado, sino también por el resto de la organización, para que exista una correcta adecuación de la estrategia de SI/TI.

Una vez definido el modelo de SIMk genérico es preciso analizar en detalle dos sistemas orientados a decisiones semiestructuradas -Sistemas de Apoyo a la Decisión- y no estructuradas -Sistemas de Información para la Dirección. Este tipo de sistemas exigen un diseño más específico y flexible, así como una orientación centrada en los procesos heurísticos de cada decisor. Los elementos de entrada y de salida, se estipulan en función de las responsabilidades y necesidades particulares de información de cada usuario.

⁷Identificados los mercados o segmentos de referencia de la entidad financiera es necesario que el directivo de marketing esté en disposición de evaluar su *atractivo* en función de dos parámetros, a saber, el mercado potencial (cuantitativo) y la evolución económica a través del ciclo de vida (dinámico) (LAMBIN, 1991, pág. 7).



X.3 SISTEMA DE APOYO A LA DECISION DE MARKETING BANCARIO

Un ejemplo tradicional de SAD de marketing bancario (aplicado en el 'Crocker National Bank') es dado por DYER et Al. (1991, pág. 46). Cada ejecutivo está conectado, mediante un terminal, al 'mainframe' que almacena todas las transacciones que se producen en el banco (SPT). Los ejecutivos están en disposición de realizar comparaciones, analizar problemas y preparar tablas y gráficos a partir de simples comandos. Pueden analizar tendencias en depósitos y créditos y valorar la influencia de varios tipos de interés y vencimientos de créditos en el banco.

Como ejemplos ilustrativos más avanzados de SAD aplicables a la toma de decisiones semiestructuradas de marketing, se elaboran a continuación dos modelos: de evaluación de créditos y de localización geográfica de sucursales y cajeros automáticos.

X.3.1 MODELOS DE EVALUACION DE CREDITOS

La necesidad de contar con una política de crédito adecuada exige a los ejecutivos de marketing bancarios encontrar una serie de mecanismos que les permitan detectar a aquellos clientes con problemas de crédito-riesgo o riesgo de morosidad. Para ello será preciso evaluar los niveles de solvencia que permitan establecer el plazo y límite del crédito a conceder.

La pretensión de este módulo es evaluar los préstamos potenciales a un cliente particular. La información necesaria que hay que agregar al modelo puede ser muy diferente en función de las necesidades del ejecutivo: estado financiero del cliente (liquidez, solvencia, rentabilidad, endeudamiento), tipo de crédito que desea, porqué necesita el préstamo (actividad). El modelo está articulado en torno a fórmulas de crédito que consideran variables como la duración y tipo del préstamo, garantía que aporta y capacidad de crédito del solicitante juzgado por las políticas del banco en cuestión.

Dado que la entidad de crédito pretende maximizar el beneficio derivado de la concesión de un volumen de crédito, es necesario contar con algún instrumento que regule la subjetividad del decisor. Para optimizar esta decisión, el banco debe conocer la probabilidad que tiene cada solicitante de presentar problemas de morosidad. Los enfoques tradicionales en el tratamiento del riesgo han venido utilizando desde métodos informales -basados en criterios de decisión intuitivos, heurísticos, extraídos de la experiencia (historia de relación con la entidad, signos externos de solvencia, etc.)-, hasta otros con mayor base teórica: análisis de ratios e índices de riesgo ('scoring')- basados en criterios casuísticos, y métodos estadísticos (análisis discriminante, análisis cluster o por particiones recursivas, etc.).

Los *modelos de evaluación de riesgos* o de '*credit scoring*'⁸, operativos en EE.UU. desde los años cincuenta, tratan de estimar estas probabilidades a partir de las características personales del individuo y del crédito que solicita, utilizando como 'inputs' el comportamiento de otros individuos que han recibido un crédito previo en condiciones similares (SRINIVASAN et Al., 1987, pp. 665-683). Cada nuevo demandante de un crédito recibe una valoración que es inversamente proporcional a su probabilidad de incumplimiento. El modelo recomienda o no el préstamo, calcula el tipo de interés recomendado a partir de su interacción con el decisor y con bases de datos internas (historial del cliente con el banco, fondos disponibles para tipos de créditos) y externas (tasas de intereses nacionales y locales). Una lista parcial de características utilizadas por algunos sistemas desarrollados en EE.UU se recoge en el Cuadro X.2.

BOYES et Al. (1989, pp. 3-14) proponen realizar la estimación a partir de un modelo bivariante con observación parcial; consideran dos ecuaciones, la de concesión de créditos y la de morosidad. Para poder aplicarlas es necesario registrar la información sobre los créditos, tanto los concedidos como los no concedidos.

⁸La evaluación de créditos o '*credit scoring*' "es un método automatizado y objetivo de concesión de créditos, destinados normalmente al consumo, en cuya resolución, por su gran demanda, pequeña cuantía, corto plazo, y, especialmente, por la gran competencia existente en el mercado, se hace imprescindible una gran agilidad y rapidez" (VERITAS, 1991, pág. III-4). Para MONERA (1991, pág. 801), el '*credit scoring*' es un método automatizado de clasificación de la clientela, generalmente basado sobre análisis estadísticos, en función de su perfil de riesgo.

<ul style="list-style-type: none">◆ Ingresos.◆ Teléfono en casa.◆ Teléfono en el trabajo.◆ Casa propia o en alquiler.◆ Años de permanencia en la misma.◆ Edad.◆ Sector industrial en el que está empleado.◆ Tipo de empleo.◆ Años de permanencia en el mismo.◆ Carga familiar.	<ul style="list-style-type: none">◆ Modelo de automóvil.◆ Años del automóvil.◆ Tamaño de la familia.◆ Número de hijos.◆ Renta mensual/Hipoteca a pagar.◆ Posesión de un seguro de vida.◆ Localización de parientes.◆ Tipos de referencias para el crédito.◆ Distrito postal.
---	--

CUADRO X.2: Lista de factores utilizados en el desarrollo de sistemas de credit scoring'.

FUENTE: CAPON, N. (1982): "Credit scoring systems: a critical analysis", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 46, Primavera, pág. 85.

CAPON (1982, pág. 88) y GRACIA-DIEZ et Al. (1991, pp. 21-22) consideran que cualquier procedimiento de evaluación de créditos que ignore que las muestras no son aleatorias, sino que resultan de un proceso de selección, dan lugar a estimaciones inconsistentes de los parámetros poblacionales. La entidad bancaria debe utilizar una muestra censurada, incluyendo a los individuos o instituciones que no obtuvieron el crédito.

En el análisis de riesgos a través de análisis cruzados de ratios no hay un auténtico modelo teórico subyacente. Además, es necesario trabajar con grandes bases de datos, internas y externas, con las exigencias que de ello se derivan para el estudio de la evaluación de riesgos y la concesión de créditos, "por lo que se refiere al manejo e interpretación de tal información, hace que ésta sea difícil con los métodos clásicos de análisis, resultando obligado el recurso a técnicas multivariadas" (AGUIAR et Al., 1988, pág. 628). Es preciso, por tanto, para la construcción de un modelo consistente para analizar el problema, la aplicación de técnicas estadísticas multivariadas: análisis discriminante y análisis cluster.

El *análisis discriminante* es un método de análisis multivariable de dependencia, en el que la variable dependiente, dicotómica o multicotómica, está medida nominalmente. El análisis discriminante parte de un universo, en el que, a priori, se establecen los grupos que se quieren

formar (p.e. riesgo de crédito); y a partir de un conjunto de variables independientes, medidas de forma métrica (en escala de intervalos), se intenta conseguir combinaciones lineales que ligen matemáticamente estas últimas con la variable a explicar, de forma que sea máxima la distancia entre los grupos formados. La función discriminante es:

$$z = k_1 \cdot x_1 + k_2 \cdot x_2 + \dots + k_n \cdot x_n$$

Donde k_1, k_2, \dots, k_n son los coeficientes de ponderación de las "n" variables independientes (es decir, representan la importancia de cada variable independiente a la hora de hacer la discriminación en grupos), teniendo en cuenta que puede haber variables que no discriminen pero que tamicen los resultados. Además, se tendrá tantas combinaciones lineales como (n-1) variables independientes incluidas en el análisis.

Partiendo de un universo de 'n' individuos u objetos evaluados sobre dos variables, x_1 y x_2 , el perfil de cada persona estará representado por un punto de coordenadas (x_{1j}, x_{2j}) . Suponiendo que se divide ese universo en dos grupos, cuyas medias son \bar{x}_A y \bar{x}_B , siendo \bar{x}

la media total de los individuos, el análisis discriminante busca precisamente encontrar una(s) combinación(es) lineal(es) de esas variables independientes (z) que condense la información sobre la separatividad del conjunto de individuos, es decir, que haga que las medias de las categorías de la variable dependiente en esta combinación lineal se diferencien de forma exagerada.

Se trata de buscar un eje Z (eje discriminante) en el que proyectando los puntos de los grupos sobre él, el solapamiento entre ellos sea mínimo (la distancia entre esos grupos será máxima). Además, a partir de ello se podrá establecer el criterio discriminante que permita asignar a los individuos a un grupo o a otro. El análisis discriminante va a considerar, en el desarrollo de la combinación lineal, los centroides, varianzas y correlaciones que maximicen la separación de esos grupos. Los criterios de validez son: la prueba de Fisher, el método de Mahalanobis o los procedimientos de la teoría de la decisión.

Las funciones principales del análisis discriminante a la evaluación de créditos son dos (GREEN et Al., 1991, pág. 509):

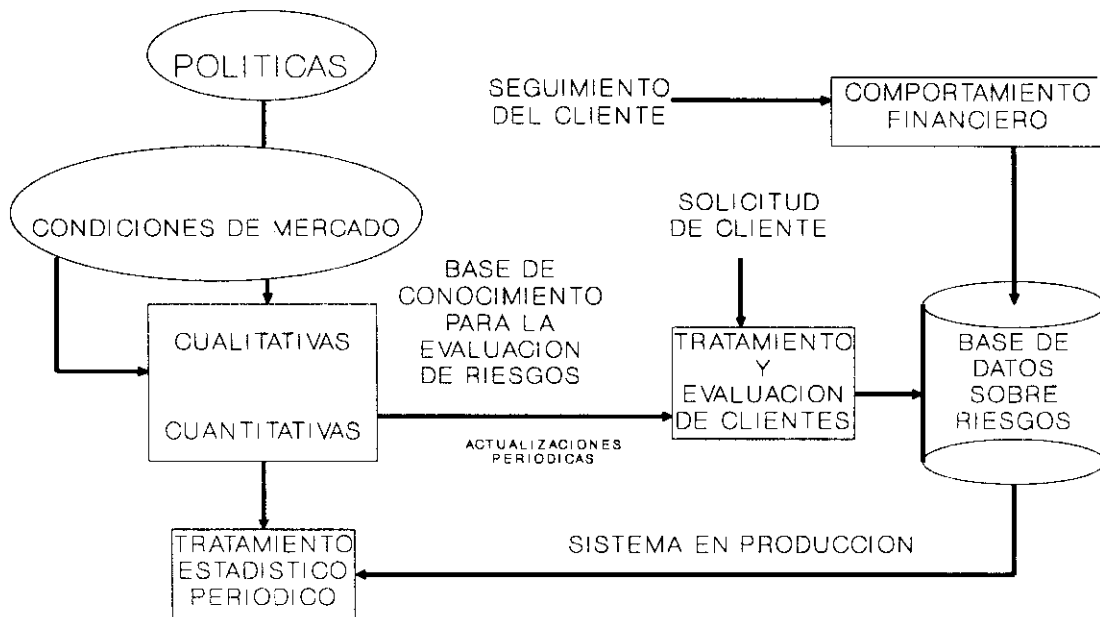
- 1.- Clasificar a los clientes, en función de las variables que maximicen los perfiles medios intergrupos.
- 2.- Establecer un procedimiento para predecir la inclusión de nuevos clientes en un grupo u otro.

El resultado del análisis discriminante se plasma en una matriz, denominada 'de transición'. En ésta se compara si la categoría de la variable dependiente en la que la función discriminante pronostica que estará el individuo, es realmente a la que pertenece (KINNEAR et Al., 1989, pp. 569-570). La diagonal representa a aquellos clientes que el análisis discriminante clasifica correctamente.

Pero al aplicar el análisis discriminante a los datos de marketing, se tiene que salvar dos *problemas*:

- 1.- El criterio o variable dependiente que establecemos al principio para asignar los individuos a los grupos no es perfecto: aunque existe una frontera clara entre aquellos que sí cumplen una condición y los que no, puede haber zonas de solapamiento en las que exista duda (lógicamente, cuanto menor sea esta zona, mejor será la combinación lineal construida).
- 2.- No se hace un uso adecuado de los coeficientes (k_1, k_2, \dots, k_n) que se emplean para ponderar a las variables independientes en la combinación lineal. Es necesario validar estos valores (a través de la Estadística Inferencial) para ver su grado de significación. Dicha validación debería hacerse con la "prueba de las dos mitades" de Thurstone: se realiza el análisis discriminante de una mitad de los clientes seleccionados, y con la otra mitad se comprueba la validez de los resultados.

Dada las dificultades que plantea la utilización por sí sólo del análisis discriminante para el tratamiento global de riesgos, es necesario la combinación de los métodos informales, relacionales y causales, a través de la inteligencia artificial, para conseguir un modelo de evaluación de créditos. La falta de flexibilidad y la imposibilidad de valoraciones subjetivas de estos últimos sugieren la utilización de un *enfoque mixto* (Véase Cuadro X.3) que actualice periódicamente, en función de los cambios, cuantitativos y cualitativos, de las condiciones del mercado, el tratamiento y evaluación de clientes.



CUADRO X.3: Enfoque mixto en la evaluación de global de riesgos.

FUENTE: Elaboración propia.

X.4.2 MODELOS DE LOCALIZACION GEOGRAFICA DE SUCURSALES Y CAJEROS AUTOMATICOS

La localización geográfica de sucursales y cajeros automáticos representa una de las decisiones estratégicas más importantes del marketing bancario, porque provee a la entidad de ventajas competitivas difíciles de superar por sus rivales (REIDENBACH, 1986, pág. 179). Pero el problema de una buena localización resulta complejo, amplio y de carácter combinatorio. Corresponde al mismo contexto que el problema de la programación de actividades; cuando la naturaleza de los productos y servicios y las pautas de la demanda sugieren una distribución controlada por el proceso, la ubicación relativa de diferentes grupos es una necesidad importante que se tiene que resolver óptimamente. Aunque puede conceptualizarse analíticamente, no existe el modo de asegurar la mejor solución posible.

Las decisiones de apertura y cierre "ya no puede basarse en intuiciones o improvisaciones, sino que exige un método lógico de acción, a través del cual, se determine el emplazamiento idóneo de la oficina" (CASTELLO, 1992, pág. 22). Se trata de decisiones semiestructuradas con fuertes implicaciones en la dirección estratégica, no sólo desde la óptica financiera -fuertes inversiones, dotaciones de personal, etc.- sino fundamentalmente desde un enfoque comercial -instrumento de captación de depósitos, atención al cliente, etc.-, que exige la perfecta sincronización con el resto de las variables de marketing.

El proceso de selección de una oficina bancaria o de un cajero automático, tanto para los procesos de ampliación de la red en la zona geográfica actual, como en los procesos de penetración en un nuevo territorio, transita por una serie de etapas (LLOPIS, 1993, pp. 21-25):

- 1.- *Delimitación del área de estudio.* El problema es muy distinto si se trata de un banco universal -sus actividades no tienen límite geográfico alguno- o un banco especializado -que no precisa de un tamaño mínimo. La naturaleza de los objetivos estratégicos de una entidad regula la apertura o cierre de sucursales.

2.- Determinación del mercado objetivo. Es importante conocer, tras un proceso de segmentación, donde se ubica el potencial de negocio. Es necesario detectar los huecos existentes en el mercado a partir de un conjunto de criterios: socioeconómicos (ingresos, empleo, etc), estilos de vida, ventajas buscadas (p.e. proximidad física o en tiempo real), y sobre todo, localización geográfica.

3.- Análisis de los factores económico-financieros. A partir de la conexión con bases de datos externas (p.e. BD-INE, Carmerdata, Cámara de Comercio, Ayuntamientos, etc.) se analizan los emplazamientos de centros comerciales, oficinas, industrias y una serie de datos estadísticos: número de vehículos, nivel de paro, nivel de salarios, etc.

4.- Análisis de la presencia de competidores en la zona. A partir de los distritos postales de los clientes de otras entidades financieras, identificados por encuestas 'ad hoc', se puede comparar la penetración y cuota de mercado de la propia entidad, por áreas geográficas. Este tipo de datos puede ser contrastado a partir de las fuentes de inteligencia de marketing. Estas proporcionan otra serie de datos de gran importancia: localización, número medio de clientes que absorbe cada entidad, productos y servicios más contratados, etc.

5.- Estudio de distintas localizaciones alternativas. Es preciso que antes de tomar una decisión de localización de una sucursal se evalúen varias alternativas atendiendo a dos criterios fundamentales:

a) Las previsiones de depósitos bancarios: la aproximación más fructífera para examinar dependencias estadísticas en una colección de datos es, sobre todo a corto plazo, el Análisis de Series Temporales Financieras (MARTIN DAVILA, 1987, pp. 39-55). Las variables a utilizar para matizar estos resultados son: tamaño de la población, nivel de renta de la zona en cuestión, actitudes financieras de los segmentos, etc.

b) Las previsiones de costes: salariales, comisiones, infraestructura tecnológica, mantenimiento, costes de comprar o alquilar el local, etc.

6.- *Integración en un análisis global.* El análisis pérdidas/beneficios resultante de las previsiones anteriores permite al directivo de marketing determinar el emplazamiento óptimo de una sucursal o cajero automático.

La empresa consultora de ingeniería EPTISA comercializa en España, un sistema de información geográfica, denominado *ARCINFO*⁹, capaz de relacionar eficientemente los datos contenidos en la *BDMk* (datos de naturaleza socioeconómica -niveles de renta, tamaño, tasación de la vivienda, teléfonos, códigos postales- de estilos de vivir -aficiones, localización, tipo y frecuencia de operaciones-, de respuesta a los programas de marketing, etc.) con *bases de datos externas* (geográficas, valores catastrales, zonas comerciales, etc.). A partir de un '*interfase*' con presentaciones gráficas, hojas de cálculo y análisis espaciales, el ejecutivo de marketing está en disposición de (TAYLOR et Al., 1991, pág. 19):

- a) determinar el grado de atracción de mercado de la red de sucursales operativa,
- b) identificar, localizar y distribuir en un mapa geográfico el volumen de clientes actuales por segmentos, por área, región.
- c) comparar la efectividad real o potencial de una sucursal de una entidad con respecto a otra sucursal, región y/o mercado potencial.
- d) distribuir las sucursales existentes en módulos de servicios completos, especializados, automatizados, mínimos, etc. (Cfr. IX.7.1).

Además, este sistema es lo suficientemente flexible como para integrar *procesos estadísticos* y *modelos específicos de usuario*. El sistema permite automatizar, manipular, digitalizar y mostrar datos geográficos en forma digital. De esta manera, y a través de determinados modelos cuantitativos (Véase Cuadro X.4), el ejecutivo de marketing bancario puede manejar y analizar datos con una referencia espacial que le permitan *realizar diversas simulaciones que le conduzcan a optimizar* las decisiones de localización geográfica de sucursales o cajeros automáticos.

⁹Este sistema ha sido desarrollado por el 'Environmental System Research Institute, Inc (ESRI). Actualmente, más del cincuenta por ciento de las instalaciones de Sistemas de Información Geográficos a nivel mundial son ARC/INFO.

MÉTODOS	BASADOS EN	VENTAJAS	LIMITACIONES
1.GRAVITACION MINORISTA	<p>La ley general de Reilly y la teoría de la atracción gravitacional:</p> $\frac{B_a}{B_b} = \frac{\left(\frac{P_a}{P_b}\right)^n}{\left(\frac{D_b}{D_a}\right)^n}$	<p>1.Bastante simple.</p> <p>2.Considera las sucursales establecidas en el vecindario.</p>	<p>1.No permite distinguir distancia de acceso y facilidad de acceso.</p>
2.MODELOS ESPACIALES	<p>Procedimiento en dos pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Predecir el potencial bruto del área. 2. Predecir la cuota de mercado; se logra en tres etapas: <ol style="list-style-type: none"> a) Definir área de actuación. b) Traducir los datos al potencial actual. c) Cálculo de ROI. 	<p>1.Permite encontrar áreas 'prometedoras' sujetas a investigación completa.</p> <p>2.Particularmente apropiado cuando la ley permite la expansión local mediante sucursales.</p>	<p>1.Es un proceso largo multietápico.</p> <p>2.Inadecuado para decisiones sobre sucursales a nivel nacional.</p>
3.TECNICA DE REDES (modelos bivariantes)	<p>Se emplea un algoritmo por ordenador para encontrar el tiempo mínimo entre todos los núcleos de clientes y localizaciones. La cuota de mercado se determina vía el uso de la curva de decadencia de distancia.</p>	<p>1.Considera el tiempo de viaje en vez de las distancias.</p>	<p>1.Oscuro el procedimiento exacto de situación de la cuota de mercado.</p>
4.ANALISIS DE REGRESION	$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$ <p>donde Y es la variable dependiente (p.e., el volumen anual de nuevos depósitos que la sucursal generará) y</p> <p>X_1, X_2, \dots, X_n son las variables independientes que se presume tienen una relación causal con la variable dependiente (p.e., superficie del área de la sucursal, renta per cápita, edad de los clientes potenciales, etc.).</p> <p>El análisis de la regresión se basa en el método de los mínimos cuadrados.</p>	<p>1.Proporciona una manera explícita de mostrar los efectos de los cambios.</p> <p>2.Hay programas de ordenador disponibles y no difíciles de usar.</p>	<p>1.Problemas de grados de libertad (la necesidad de un gran número de observaciones y variables).</p> <p>2.El problema de la multicolinealidad (o correlación mutua).</p>

CUADRO X.4: Modelos cuantitativos para la localización de oficinas bancarias.

FUENTE: MEIDAN, A. (1984): *Bank marketing management*, Mac Millan, en BELLO ACEBRON, L. (1991): "La localización en el marketing-mix bancario. Aplicación y análisis de modelos cuantitativos", *INVESTIGACION Y MARKETING*, nº 37, pp. 31-38.

Para estimar el número de oficinas bancarias necesarias en un área geográfica, se recoge un modelo que delimita los niveles de saturación bancaria para una localización (BELLO, 1991, pág. 35). A partir de siete *indicadores* -población de derecho, renta familiar disponible en miles de millones de pesetas, número de teléfonos, número de camiones, número de alumnos matriculados, número de entidades financieras y número de licencias comerciales-, recogidos en términos porcentuales y ponderados de tal manera que acentúen la mayor o menor importancia de cada indicador, se construye un indicador múltiple que permite asignar "el depósito privado que absorbe cada municipio."

El porcentaje de depósito privado asignado a la población j en el momento t (a_{jt}) se construye a partir del porcentaje provincial para cada indicador (P_{ijt}) y de los coeficientes de ponderación de cada indicador en el momento t (W_{it}).

$$a_{jt} = \frac{\sum_{i=1}^{i=m} W_{it} \cdot P_{ijt}}{\sum_{i=1}^m W_{it}}$$

Los coeficientes de ponderación (W_{it}) más adecuados para adoptar el criterio de la disparidad¹⁰ son los *índices de concentración de Gini* (G_{it}).

$$G_{it} = \frac{1 - \frac{2}{N-1}}{N - \frac{\sum_{j=1}^m P_{ijt}}{\sum_{j=1}^m P_{ijt}}}$$

donde N es el número de municipios.

¹⁰"Cuanto mayor es la disparidad entre municipios, más dispar es la asignación del depósito privado" (BELLO, 1991, pág. 35).

X.4 SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MARKETING

Siguiendo la metodología S.B.I.¹¹, desarrollada por COOPERS & LYBRAND (1993, pp. 329-342), se pretende dar respuesta a las necesidades de información de los directivos bancarios, para la planificación, dirección y control de los objetivos estratégicos de la entidad. Estos pueden ser:

- 1.- Optimizar el rendimiento de los activos.
- 2.- Asegurar la rentabilidad.
- 3.- Mejorar la imagen de la entidad.

A partir de éstos, se analizan los factores críticos de éxito (FCE) para cada uno de ellos. Como se aprecia en el Cuadro X.5, cada objetivo aglutina un conjunto de factores muy generales que contribuyen en la consecución de los primeros.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
1.- POTENCIAR EL NEGOCIO	2.- ASEGURAR LA RENTABILIDAD	3.- MEJORAR LA IMAGEN DE PRESTIGIO
FACTORES CRITICOS DE EXITO		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Captación de recursos (pasivo). ◆ Colocación de recursos. ◆ Calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Viabilidad y seguridad en las operaciones. ◆ Vigilar los componentes del resultado. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Atención al cliente. ◆ Innovación y comercialización eficaces. ◆ Comunicación eficiente con los clientes. ◆ Atención a las demandas de interés socio-cultural.

CUADRO X.5: Objetivos estratégicos de una entidad financiera.

La utilidad de los FCE es la de servir de doble marco de referencia. En primer lugar, como

¹¹La metodología S.B.I. -'Strategic Business Information'- ha sido estudiada con mayor profundidad en el capítulo VI.

desencadenador de los parámetros de información -primordiales y accesorios- necesarios para la dirección y seguimiento de los objetivos estratégicos. En segundo lugar, como fuente de retroalimentación y revisión permanente de los objetivos y estrategias establecidos, en función de los cambios en el macro y micro-ambiente.

Una vez definidos los FCE es necesario establecer las *actividades críticas de negocio* -finanzas, auditoría, sistemas, marketing, etc.-, así como los *elementos claves e indicadores básicos del micro-ambiente*¹², para cada factor crítico; se analizan las distintas funciones y responsabilidades en la organización, y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los indicadores básicos miden el comportamiento y la situación de la empresa en relación a los FCE (Véase Cuadro X.6, Cuadro X.7).

ELEMENTOS CLAVES DEL AMBIENTE			
TIPOS DE INTERES DE PASIVO	TIPOS DE INTERES DE ACTIVO	ESTRUCTURA BANCARIA	RESULTADOS DE COMPETIDORES
INDICADORES BASICOS DEL AMBIENTE			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Imposiciones a un año ◆ Certificados de depósito ◆ Cuentas corrientes ◆ Descuento hasta tres meses 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Créditos hipotecarios ◆ Cédulas ◆ Deuda pública ◆ Prestamos personales ◆ Referencial ◆ Crédito comercial ◆ Descubiertos y excedidos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de bancos y cajas ◆ Número de sucursales por banco y caja ◆ Localización geográfica ◆ Concentración del negocio ◆ Habitantes por oficina y entidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Margen de intermediación ◆ Margen ordinario ◆ Margen de explotación ◆ Participación de mercado: <ul style="list-style-type: none"> .Depósitos vista .Depósitos plazo .Depósitos ahorro .Inversiones crediticias netas .Fondos de inversión .Seguros del Plan de Pensiones .Tarjetas de débito y crédito ◆ Cuota provincial/depósitos ◆ Cuota provincial/créditos

CUADRO X.6: Elementos claves del ambiente de una entidad financiera.

¹²Aunque en esta relación no se incluyen los factores del macro-ambiente, los directivos necesitan tener acceso a la evolución de estas variables. Nos remitimos al Capítulo II para su análisis.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
1.- POTENCIAR EL NEGOCIO		
FACTORES CRITICOS DE EXITO		
CAPTACION DE RECURSOS	COLOCACION DE RECURSOS	CALIDAD DE SERVICIO
INDICADORES CLAVE DE EXITO		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Depósitos de clientes, por sector y modalidad ◆ Coste del pasivo, por sector y modalidad ◆ Volumen de desintermediación ◆ Volumen de cesión temporal de activos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inversión financiera total ◆ Inversión crediticia ◆ Cartera de valores RF/RV ◆ Tipo medio de interés de inversión crediticia ◆ Activos totales medios 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Operaciones e importes de medios de pago ◆ Número de tarjetas (débito y crédito) y libretas ◆ Operaciones de servicios especiales (banco en casa) ◆ Reclamaciones presentadas por modalidad y procedencia

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
2.- ASEGURAR LA RENTABILIDAD	
FACTORES CRITICOS DE EXITO	
VIABILIDAD Y SEGURIDAD DE OPERACIONES	VIGILAR LOS COMPONENTES DEL RESULTADO
INDICADORES CLAVE DE EXITO	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Índice de morosidad ◆ Posición de riesgo en grandes cuentas ◆ Posición de riesgo en grandes cuentas ◆ Exceso de Recursos Propios mínimos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Margen de desintermediación ◆ Margen ordinario ◆ Margen de explotación ◆ Beneficio ◆ Rentabilidad (ROA, ROE) ◆ Productividad

CUADRO X.7: Indicadores clave de éxito de una entidad financiera.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
3. MEJORAR LA IMAGEN DE PRESTIGIO		
FACTORES CRITICOS DE EXITO		
ATENCION AL CLIENTE	INNOVACION Y COMERCIALIZACION	COMUNICACION CON CLIENTES
INDICADORES CLAVE DE EXITO		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posicionamiento en la mente de los clientes ◆ Reclamaciones presentadas ◆ Valoración de los comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nuevas cuentas de depósito e inversión ◆ Divisas ◆ Instrumentos de financiación ◆ Eficacia de las comunicaciones corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sucursales: aperturas, cierres, volumen de negocio, etc. ◆ Tarjetas: Número y grado de utilización ◆ T.P.V.: Número y grado de utilización ◆ Cajeros automáticos: Número, localización y grado de utilización ◆ Implantación, desarrollo y grado de utilización de servicios audiomáticos y telemáticos: banco en casa, IED, etc.

CUADRO X.7 (cont.): Indicadores clave de éxito de una entidad financiera.

En muchas ocasiones, para mejorar su imagen de prestigio, la entidad bancaria trata de presentarse como innovadora, comunicativa, de gestión eficaz y atenta a los requerimientos de sus clientes. Esta apreciación, plausible en todo caso, será implantada erróneamente si no se analiza, sistemática y permanentemente, la evolución de las percepciones, expectativas y actitudes de estos últimos. La función de marketing, como elemento galvanizador de la planificación y dirección estratégica del banco, y como actividad fundamental de creación de valor (Cfr. I.7.1), estudia la demanda del mercado -clientes cautivos y potenciales- a través de investigaciones 'ad hoc' y de gabinete, para conocer el posicionamiento, de la entidad y de los productos y servicios que comercializa con respecto a la competencia directa, en la mente de los consumidores. Esta información, unida al número de reclamaciones presentadas, al grado de utilización del banco en casa, del 'cash management', de los TPV, de los cajeros automáticos, etc., así como a los elementos claves del macro y micro-ambiente (resultado de los competidores) permite formar una visión clara y específica de la imagen que tiene la entidad, en términos relativos, en el mercado.

Las evolución de las actividades críticas de negocio, imprescindibles en la creación de valor, se miden a partir de indicadores básicos de actividad. En el Cuadro X.8, se recogen los indicadores básicos de la actividad de marketing.

INDICADORES BASICOS DE ACTIVIDAD				
MARKETING				
CAPTACION DE DEPOSITOS	INVERSIONES CREDITICIAS	SEGUIMIENTO DE CLIENTES	GESTION DE LA CALIDAD	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Total depósitos ◆ Coste medio del pasivo ◆ Operaciones de desintermediación ◆ Operaciones de cesión temporal de activos ◆ Coste de cesión temporal ◆ Rentabilidad y liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inversión crediticia bruta ◆ Inversión crediticia al sector privado: <ul style="list-style-type: none"> .Garantía total .Crédito comercial .Otros créditos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posición de pasivo ◆ Posición de activo ◆ Análisis pormenorizado por productos ◆ Medidas de actitud del cliente ◆ Control de morosidad ◆ Índices de fidelidad de la clientela 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reclamaciones presentadas ◆ Calidad de operaciones: <ul style="list-style-type: none"> .%operaciones pendientes .%rechazos en cajeros ◆ Gestión de las colas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Medidas de actitud del cliente ◆ Tamaño de mercado ◆ Cuota de mercado global y por productos ◆ Tasa de crecimiento del mercado ◆ Saturación del mercado ◆ Mercado potencial ◆ Madurez del producto/mercado ◆ Ratio de precios/prestaciones ◆ Intensidad de venta ◆ Control de costes ◆ Seguimiento y optimización de campañas ◆ Imagen de la entidad ◆ Venta cruzada

CUADRO X.8: Indicadores básicos de marketing de una entidad financiera.

CUARTA PARTE:

ESTUDIO EMPIRICO Y CONCLUSIONES

CAPITULO XI. ESTUDIO EMPIRICO

XI.1 ESTUDIO EMPIRICO DE LA TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE INFORMACION EN EL SISTEMA FINANCIERO EN ESPAÑA

El análisis de la SI/TI en el sistema bancario español se ha centrado en la aclaración de la posición estratégica de las entidades financieras en materia de información, así como el grado de penetración y uso de las *fuentes de información*. Los desarrollos en la TI han derivado en una amplia gama de aplicaciones de telecomunicaciones y de servicios de valor añadido (audiomáticos, telemáticos y videomáticos) que permiten la interconexión de recursos informáticos de distinto tipo para el intercambio de información de voz, datos, texto e imágenes. Entre estos servicios caben destacar el facsímil, el correo electrónico, el intercambio electrónico de datos (IED), la transferencia electrónica de fondos, el teletex, el videotex, el acceso a bases de datos, etc.

Es importante advertir que la magnitud del estudio ha hecho que esta investigación no se centre en todos los aspectos que concurren en el fenómeno de la implantación de los sistemas de información en las entidades financieras y que han sido objeto de la presente tesis. Quizás por ello, se puedan echar en falta relaciones que a priori parezcan obvias; tampoco se ha pretendido dejar constancia de todos los resultados obtenidos, sino de aquellos que han parecido más importante transmitir.

XI.1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo genérico de este estudio es conocer, de manera amplia, fiable y rigurosa, el grado de conocimiento, penetración y explotación de las fuentes de información, internas y externas, en la toma de decisiones de marketing en el sistema financiero español. Los objetivos específicos son:

- 1.- Descubrir los factores fundamentales que subyacen en el establecimiento de la *estrategia informativa* de los bancos nacionales, cajas de ahorros y bancos extranjeros.
- 2.- Confirmar si existe una asignación de costes directos e imputación de costes indirectos de la infraestructura informática (distribución de información, 'hardware' y 'software') de la entidad al área de marketing. Dentro de estos últimos, el interés se centra en conocer si existe imputación de costes medios indirectos referidos solamente a la distribución de información por áreas funcionales.
- 3.- Conocer la tipología de *bases de datos internas de marketing* (bases de datos de clientes, de planificación estratégica, de publicidad, de precios, de productos, etc.) predominante en el sistema financiero.
- 4.- Establecer qué *bases de datos externas*, nacionales e internacionales, son las más consultadas por los directivos de marketing bancarios en sus procesos de toma de decisiones.
- 5.- Estudiar los *servicios videotex* utilizados por los directivos de marketing bancarios, así como los servicios videotex ofrecidos por las entidades financieras, tanto para empresas como para particulares, su nivel de penetración y la hipótesis de evolución futura.

XI.1.2 METODOLOGIA DEL ESTUDIO

El estudio se basa en la realización de entrevistas a los directores de marketing de veinticinco entidades bancarias que operan en España¹. La distribución de la muestra se centró en el segmento de la gran banca, representada por los diez primeros bancos nacionales, ocho primeras Cajas de Ahorros, y siete de los principales bancos extranjeros ubicados en nuestro país. Para ello, se ha utilizado el ranking elaborado por el Banco de España referido a 1991 en función de los activos totales.

Se ha combinado la encuesta personal en las entidades financieras situadas en Madrid (diecinueve), y la encuesta postal en aquellas entidades cuya sede central no se encuentra en la capital (seis cajas de ahorros²). Se han realizado las entrevistas a través de un cuestionario estructurado (Véase Anexo 1). El trabajo de campo se realizó entre el 15 de mayo y el 25 de junio de 1992, finalizando la supervisión el día 4 del mes de julio.

El tratamiento de datos se realizó a través de la aplicación del paquete estadístico SPSS/PC+ ('Statistical Package for Social Science'), versión 5.0 para Windows.

Los resultados obtenidos en la encuesta, se analizan a continuación.

¹En un principio, la pretensión del doctorando fue realizar una investigación empírica basada en una muestra de las 269 entidades (bancos nacionales, cajas de ahorros y bancos extranjeros) dadas de alta en el Consejo Superior Bancario. Se seleccionaron 242 entidades (un nivel de confianza del 95,5 por ciento y un error estimado de $\pm 2\%$). El método de muestreo seleccionado fue el muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional por tipo de entidad. Dado el escaso índice de devolución (15 %) y la escasa relevancia de algunas de ellas en el sistema financiero español, se decidió desestimar aquellas entidades que no estuvieran situadas entre las diez primeras de cada estrato según el ranking elaborado por el Banco de España referido a 1991 en función de los activos totales.

²En las cajas de ahorros entrevistadas siempre se visitó previamente la delegación comercial situada en Madrid.

XI.1.3 PRINCIPALES RESULTADOS

XI.1.3.1 Factores estratégicos de información

Para afinar la caracterización de los directivos de marketing bancarios en torno a la Economía de la Información se elaboró una extensa batería de opiniones que nos permitiesen profundizar en sus actitudes y descubrir los factores que subyacen a la estrategia informativa de cada una de los tipos de entidades financieras. Las frases que se expusieron fueron confeccionadas a partir de la revisión de investigaciones anteriores y mediante la realización de varias entrevistas en profundidad con expertos de marketing del sector de servicios (dos de ellas con expertos de servicios financieros).

La primera pregunta del cuestionario incluía, por tanto, una serie de sentencias -en una escala de Likert de 5 puntos- representando, por un lado, las necesidades de información y comunicación entre la entidad, sucursales y clientes, y, por otro lado, la influencia de varias fuerzas externas (Véase Cuadro XI.1).

En el Cuadro XI.2, se muestra la tendencia media y la desviación típica de las respuestas de los directivos de marketing a las 24 sentencias, desglosadas por tipo de entidad bancaria. Se aprecia una gran homogeneidad en las respuestas. Las únicas discrepancias responden fundamentalmente a criterios de tamaño (número de sucursales), niveles de actividad (liderazgo en la toma de decisiones, inversión en publicidad, etc.) y cobertura geográfica de la entidad.

Son dignas de mención las diferencias encontradas en aspectos íntimamente relacionadas con la implantación de Sistemas de Información de Marketing en la entidad, sombreadas en el Cuadro XI.1:

- 1.- Los bancos nacionales parecen tener menos problemas de coordinación entre sus bases de datos que las cajas y los bancos extranjeros (LIK7).

SISTEMAS DE INFORMACION DE MARKETING
EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

<p>Lik1. La información es un arma competitiva y estratégica. Lik2. Los costes de distribución de la información son elevados. Lik3. Bajo rendimiento del personal por no recibir la información necesaria en el momento preciso. Lik4. Existe dificultad de acceso a la información para apoyar decisiones tácticas y estratégicas. Lik5. El Banco cuenta con numerosas sucursales geográficamente dispersas. Lik6. Excesiva cantidad de datos de dudosa calidad. Lik7. Falta de coordinación interna entre la base de datos corporativa y las distintas bases de datos específicas de Marketing: producto/ventas/precio/investigación de mercados/inteligencia/previsión. Lik8. El departamento de Marketing de nuestro banco adopta las decisiones estratégicas de los líderes del mercado. Lik9. La dinámica del mercado exige un canal de distribución de información al cliente de sus productos y servicios. Lik10. El conocimiento personalizado de los clientes permitiría a nuestro Banco adoptar una estrategia de diferenciación que daría un gran valor añadido al servicio. Lik11. Hace falta un análisis previo de la situación del mercado que facilitaría la adecuada difusión de las 'ofertas' de nuestro banco al público-objetivo. Lik12. Un buen posicionamiento (tanto en el mercado como en la mente de los consumidores) exige un alto nivel de informatización.</p>	<p>Lik13. Dificultad de implantación de un Sistema de Información de Marketing por la escasa aceptación del personal que debe alimentarlo y actualizarlo. Lik14. Dificultad de acceso a bases de datos externas nacionales. Lik15. Excesivo flujo de comunicación entre central y sucursales que dificulta la actualización de las bases de datos internas. Lik16. Alto grado de competencia por parte de empresas cuya actividad principal no es la financiera. Lik17. Nuestro Banco necesita realizar una fuerte inversión en la red de distribución de información (en personal y en bienes de equipo). Lik18. Elevada inversión en promociones y publicidad. Lik19. Existe una gran profusión de distintas ofertas de productos financieros (muy similares entre sí) que confunden a los usuarios. Lik20. Dificultad en contactar con los clientes. Lik21. Dificultad para detectar las necesidades de los clientes. Lik22. Escaso control de las actividades desempeñadas por nuestro Departamento. Lik23. Los Departamentos de Marketing del sector bancario acuden a las bases de datos externas cada vez que se enfrentan a cualquier problema. Lik24. Dificultad de acceso a bases de datos externas internacionales.</p>
---	---

CUADRO XI.1: Sentencias recogidas en la primera pregunta del cuestionario.

	B.Nacional		Cajas de Ahorros		B.Extranjera			B.Nacional		Cajas de Ahorros		B.Extranjera	
	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ		\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ
Lik1	1,1	0,3	1	0	1,1	0,4	Lik13	3,1	1,5	3,1	1,2	2,9	1,2
Lik2	2,3	0,9	1,9	0,4	2,1	0,7	Lik14	2,4	1,8	2,4	1,2	3	1,3
Lik3	2	1,2	1,9	0,8	1,7	0,8	Lik15	3	1,2	2,6	0,7	3,1	0,9
Lik4	2,5	1,2	2,3	0,9	2,4	1,3	Lik16	2,8	0,9	2,9	1	3,6	1,1
Lik5	1,7	1,1	2,1	1,4	2,4	1,5	Lik17	3,5	1,2	2,9	1	3,2	1,4
Lik6	2,1	1,3	2,4	0,7	2,3	1,1	Lik18	2,5	1	2,5	0,8	3,6	1,3
Lik7	3,2	1,1	2,5	0,8	2	0,6	Lik19	2,1	1,4	1,6	0,7	1,9	1,1
Lik8	2,5	1	2,6	0,9	3	1,3	Lik20	3	1,5	2,9	0,8	3,6	1,5
Lik9	1,3	0,5	1,5	0,5	1,7	1	Lik21	3	1,4	3,1	1,1	3,6	0,5
Lik10	1,3	0,5	1,3	0,5	1,3	0,5	Lik22	3,6	1,4	4	0,5	3,6	1,3
Lik11	1,5	1	1,8	0,9	1,9	0,9	Lik23	3,9	1	3,8	0,9	2,7	1,1
Lik12	1,6	0,7	1,8	1,2	1,6	0,5	Lik24	2,4	0,8	2,6	1,2	3	1,4

CUADRO XI.2: Tendencia central (media) y medida de desviación (desviación típica) de las respuestas.

2.- Existen fuertes desviaciones (importantes dudas) en las respuestas de la importancia de los recursos humanos en el éxito de implantación de los SIMk (Lik13).

3.- Mientras los bancos internacionales tienen una mayor cultura electrónica (se comprobará en próximas respuestas), y suponen que el resto del sector se comporta como ellos en la búsqueda de información adicional a través de la consulta de bases de datos externas, los bancos nacionales y las cajas discrepan de esta afirmación (Lik23).

A partir de las puntuaciones a este conjunto de variables independientes interesa descubrir las interrelaciones que existen entre todas ellas, a fin de sacar a la luz el conjunto de factores principales que explican la estrategia informativa de cada tipo de entidad. Por tanto, se aplicó la técnica de Análisis Factorial de Componentes Principales, sometiendo la solución inicial a la rotación varimax (Véanse las Tablas del Anexo 2).

A través de esta técnica conseguimos la reducción de variables, o *'parsimonia científica'*. Esta condensación de los datos, sin reducir la información contenida, permite la comprensión de todos los datos en sólo unos pocos que expliquen gran parte del fenómeno. A partir de esta reducción, es posible apreciar la estructura latente del fenómeno objeto de estudio.

Es importante resaltar que los nombres asignados a cada factor, totalmente subjetivos, tratan de asumir las sentencias que en ellos quedan explicadas. Con esta puntualización se pretende evitar el "fenómeno de *'apego al título'* que puede llevar a desviaciones en la interpretación" (VAZQUEZ CASIELLES, 1989, pág. 438).

Los resultados más destacables de los análisis factoriales realizados son:

a) **BANCA NACIONAL**

Después de diez iteraciones con la rotación varimax, cuatro factores, ortogonales unos a otros, fueron extraídos. En el Cuadro XI.3 se recogen las sentencias, eigen valores de cada factor (representa la importancia que tiene cada uno en el conjunto total de las pruebas realizadas) y el porcentaje de varianza explicada por cada uno de ellos.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LIK21	,86533	-,02286	,04376	-,07198
LIK17	,82578	,22484	,13383	,33931
LIK15	,82499	-,09547	,19514	-,38557
LIK19	,77926	-,37353	,09951	-,20010
LIK13	,62185	-,44046	,60719	,14718
LIK20	,46138	-,50233	-,00609	,47544
LIK5	-,10662	,88802	-,09232	,10743
LIK9	-,01928	,80248	-,31646	,02313
LIK18	-,08518	,73797	,32299	-,32466
LIK3	,00455	,02550	,96728	,02447
LIK7	,45647	-,24015	,73003	-,19997
LIK2	,25356	,30185	,41907	,74305
LIK10	-,29906	-,43761	-,01443	,69639
LIK12	-,14225	-,02369	-,15047	,61509
Eigenvalor	4,83718	2,71384	1,98342	1,59648
% de Varianza explicada	34,6	19,4	14,2	11,4
% acumulado	34,6	53,9	68,1	79,5

CUADRO XI.3: Estadísticos finales.

Considerando las variables recogidas en cada factor, el significado de cada uno de ellos es aparente. Los cuatro factores pueden ser interpretados como representaciones de las dimensiones estratégicas de la implantación de los SIMk en una institución bancaria: insuficiencia de los actuales canales de información para iniciar y mantener el contacto con los clientes; necesidad

de desarrollar nuevos canales de distribución de información al cliente por imperativos de mercado; alineación inexistente entre los planes de SI/TI y la estrategia de negocio; y necesidad de desarrollar agresivas estrategias de posicionamiento y diferenciación con atención en los costes de distribución de información.

En la Gráfica XI.1, se recoge la posición espacial relativa de todas las variables incluidas en el análisis, en un sistema de tres ejes (dada la imposibilidad de representar las cuatro dimensiones) que explican la mayoría de la varianza encontrada (68,1 %).

FACTOR 1: INSUFICIENCIA DE LOS ACTUALES CANALES DE INFORMACION
PARA INICIAR Y MANTENER EL CONTACTO CON LOS CLIENTES

Desde el punto de vista de la oferta, los SI en los bancos nacionales no están diseñados para proveer de información pertinente sobre las necesidades reales de los clientes (Lik21) que favorezcan los procesos de contacto (Lik20). Una de las razones fundamentales de estas carencias se debe al escaso grado de normalización y canalización de los enormes flujos de información entre central y sucursales que dificultan la actualización de las bases de datos internas (Lik15). La falta de una orientación de marketing a la hora de fijar los criterios sobre los cuales debe ser alimentada y actualizada la base de datos impide que existan sistemas capaces de adecuar la oferta de productos y servicios financieros a la demanda individualizada de sus clientes (Lik19).

Para superar estas deficiencias los bancos nacionales realizan fuertes inversiones en redes de distribución de información -en personal y bienes de equipo- (Lik17), pero descuidan la activación de un proceso de transformación de la **cultura informativa** a lo largo de la organización, que impulse la aceptación del Sistema de Información de Marketing por parte de todos aquellos que deben alimentarlo y actualizarlo (Lik13).

Cuanto más pro-informativa y pro-innovadora sea la cultura empresarial, mayor será la calidad y credibilidad de los flujos de información y, por tanto, mayor será la utilización de la misma en la organización.

FACTOR 2: NECESIDAD DE DESARROLLAR NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCION DE INFORMACION AL CLIENTE POR IMPERATIVOS DE MERCADO

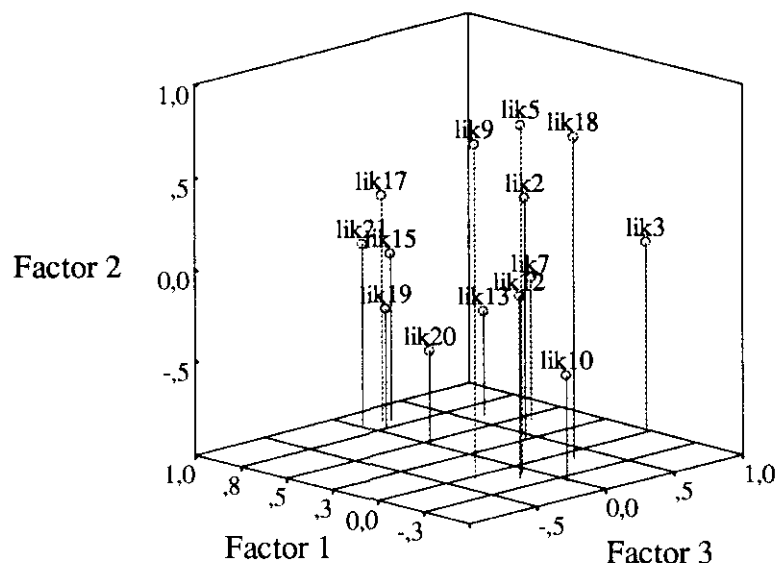
Todos los bancos nacionales encuestados están totalmente de acuerdo, en que la dinámica del mercado financiero exige contar con canales alternativos de distribución de información al cliente de sus productos y servicios (Lik9) que permitan facilitar el contacto con los clientes (Lik20). A través de éstos, y mediante los canales ya establecidos -numerosas sucursales geográficamente dispersas (Lik5) y fuertes inversiones en promoción y publicidad (Lik18)- se persiguen conseguir efectos sinérgicos.

Por estas razones, los bancos nacionales se esfuerzan en desarrollar servicios de valor añadido (banco en casa, 'cash management', IED, transferencia electrónica de fondos, audiotex, etc.) que -en un macro y micro-ambiente tan cambiante y competitivo- permitan mejorar la calidad en la prestación de los servicios por su capacidad de adaptación a las necesidades específicas de sus clientes.

FACTOR 3: ALINEACION INEXISTENTE ENTRE LOS PLANES DE SITI Y LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La falta de coordinación interna entre la base de datos corporativa y las distintas bases de datos específicas de marketing (Lik7) provoca serias lagunas en la distribución de información con valor añadido para la negociación directa e indirecta con los clientes. Estas se manifiestan en un bajo rendimiento del personal (Lik3), por carecer de información pertinente y actualizada sobre los factores críticos del negocio. La calidad de la información depende, en última instancia, de la cultura corporativa imperante; es preciso que cada dato sea considerado como un activo de la empresa y no de cada individuo o departamento. De esta manera se garantiza la aceptación del personal y, por tanto, la actualización permanente del SIMk.

GRAFICA DEL ANALISIS FACTORIAL DESPUES DE ROTAR LOS EJES
BANCA NACIONAL



GRAFICA XI.1

FACTOR 4: NECESIDAD DE DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE
POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACION
CON ATENCION EN LOS COSTES DE DISTRIBUCION DE INFORMACION

Los directivos de marketing de los principales bancos nacionales son conscientes de la importancia de un buen posicionamiento de la entidad (tanto en el mercado, como en la mente de los consumidores) (Lik12) para facilitar el contacto de los clientes (Lik20). De esta manera,

se consigue un conocimiento personalizado de los clientes, lo que permite adoptar una estrategia de diferenciación capaz de dar un gran valor añadido a los productos y servicios bancarios (Lik10).

Este posicionamiento sólo es posible, si no se quiere provocar un fuerte decremento de la rentabilidad, a través de la correcta adecuación entre el coste y el valor de la información (Lik2), que permitan adoptar estrategias de alineación de los planes de SI/TI con las necesidades reales del negocio.

b) CAJAS DE AHORROS

Después de siete iteraciones con la rotación varimax, cuatro dimensiones mutuamente independientes fueron extraídas: implantación de estrategias tendentes a mejorar el posicionamiento de la entidad, expansión geográfica de las sucursales para captar un mayor volumen de recursos, necesidad de calcular la relación coste/valor de la información e insuficiencia de los actuales canales de información para iniciar y mantener el contacto con los clientes.

En el Cuadro XI.4 se recogen los estadísticos finales: sentencias, eigen valores de cada factor y el porcentaje de varianza explicada por cada uno de ellos; en la Gráfica XI.2 la posición espacial relativa de todas las variables incluidas en el análisis, en un sistema de tres coordenadas que explican gran parte de la varianza encontrada (62,8 %); y en el Cuadro XI.5 la matriz factorial incompleta, cuya diagonal principal sintetiza la comunidad de las pruebas.

FACTOR 1: IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS TENDENTES A MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD

El **cliente** es el centro del negocio en las cajas de ahorros españolas. Pero a pesar de este imperativo en sus estrategias, las posibilidades de contacto con ellos se han visto truncadas por

el aumento en la competitividad en el sector (Lik20). El aumento en su cultura financiera, su preocupación por la relación calidad/precio, la búsqueda de productos a medida, el aumento de los niveles de endeudamiento y la *demanda de mejores servicios de información* hacen cada vez más difícil el trato personalizado de las cajas con sus clientes. En estas circunstancias, la entidad precisa realizar análisis exhaustivos y sistemáticos de la evolución de las necesidades de los clientes (Lik21) y fuertes inversiones en los planes de SI/TI, para poder desarrollar estrategias tendentes a mejorar el posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores (Lik12). Las redes de valor añadido y la implantación de SIMk se muestran como revulsivos para conseguirlo. Pero es preciso solventar previamente la falta de cultura informativa en la organización que ocasiona serios problemas en la alimentación y actualización de las bases de datos de marketing de la entidad (Lik13).

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LIK12	,94194	,23040	,09659	-,20614
LIK20	,86203	,31064	-,02721	,03198
LIK13	,84225	-,29206	,32988	-,16288
LIK21	,63201	-,11822	-,21049	,04386
LIK7	,04094	-,86110	-,15203	,03677
LIK5	,02648	,76924	,08629	,17180
LIK3	,00562	,09226	,95571	,10162
LIK2	,23800	,57759	-,67966	,08964
LIK17	,33392	,24083	,67092	,24354
LIK15	,32119	-,39410	-,57231	,39475
LIK19	-,03040	-,15321	,11194	-,72751
LIK18	-,39608	,04565	,19289	,65974
LIK9	,21615	,51072	-,13276	-,64219
LIK10	,39935	,49675	,38252	-,61920
Eigenvalor	3,73504	2,84916	2,20666	1,91382
% de Varianza explicada	26,7	20,4	15,8	13,7
% acumulado	26,7	47,0	62,8	76,5

CUADRO XI.4: Estadísticos finales.

**FACTOR 2: EXPANSION GEOGRAFICA DE LAS SUCURSALES PARA CAPTAR
UN MAYOR VOLUMEN DE RECURSOS**

El tratamiento personalizado de los clientes se encuentra en el centro de la estrategia de diferenciación de las CC.AA. La manera de alcanzar estos objetivos es la *expansión geográfica* mediante sucursales (Lik5) que permitan aumentar el margen de intermediación financiera mediante la negociación directa entre sucursal, principal unidad de negocio, y cliente. La dimensión es considerada por las cajas como uno de los elementos claves de competitividad, por su convicción de la existencia de economías de escala: al aumentar la dimensión, disminuyen los costes operativos unitarios de los servicios prestados.

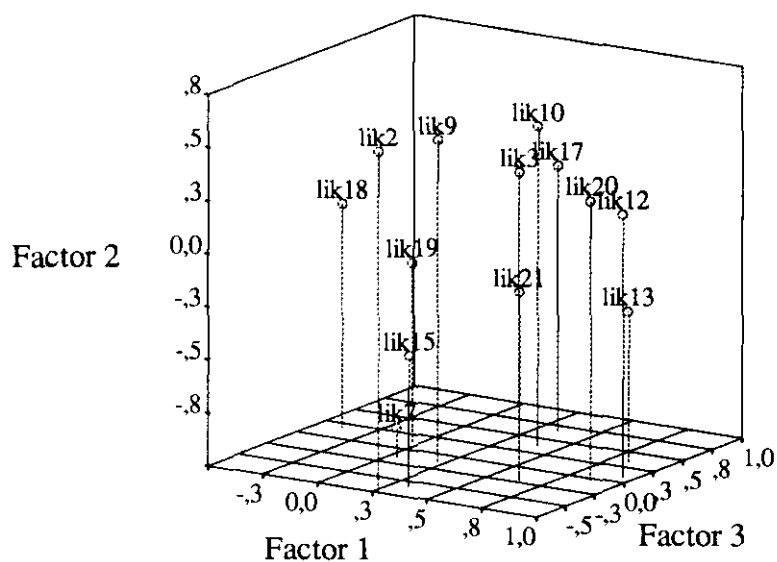
La *estrategia informativa* hacia los clientes de las cajas se fundamenta, por tanto, en el acercamiento de sus productos y servicios financieros de forma directa, es decir, a través del director o interventor de la sucursal.

En toda actividad de distribución (o comunicación) -transacciones de ventanilla, suscripción de valores, concesión de préstamos, etc.- está abierta la posibilidad de diferenciación a través del proceso de contacto personal. Pero para ello, es preciso el conocimiento profundo del cliente y/o del mercado local, lo que dificulta la obtención de economías de escala.

FACTOR 3: NECESIDAD DE CALCULAR LA RELACION COSTE/VALOR DE LA INFORMACION

La relación coste/valor de la información resulta patente en este factor. Los directivos de marketing de las CC.AA. son conscientes de esta relación, en la medida en que equiparan los costes de distribución de información (Lik2) y el excesivo flujo de comunicación entre central y sucursales (Lik15) con el rendimiento del personal (Lik3). Entre estas variables existe una relación inversa; cuanto mayores son los costes de distribución y comunicación de información, menor es el rendimiento del personal.

GRAFICA DEL ANALISIS FACTORIAL DESPUES DE ROTAR LOS EJES
CAJAS DE AHORROS



GRAFICA XI.2

FACTOR 4: INSUFICIENCIA DE LOS ACTUALES CANALES DE INFORMACION
PARA INICIAR Y MANTENER EL CONTACTO CON LOS CLIENTES

Las fuertes inversiones en publicidad (Lik18) no son suficientes para competir en ciertos segmentos del mercado. La fuerte turbulencia del 'entorno' exige la explotación adicional de nuevos canales de distribución de información a determinados clientes de sus productos y servicios (Lik9) que permitan diferenciar sus productos y servicios de los de la competencia (Lik19) a través del conocimiento personalizado de estos clientes (Lik10).

Para la cobertura de este tipo de clientela al por menor, las cajas necesitan mantener una política de productos muy flexible y rápidamente adaptable para poder aplicar procesos de diversificación y segmentación del mercado, para ajustar la oferta de sus nuevos productos y servicios financieros a estos segmentos cada vez más exigentes y dotados de un mayor poder de negociación.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	,83278	,49793	,24171	,01060
Factor 2	,44154	-,40422	-,66924	-,44019
Factor 3	,24553	-,72158	,64358	-,06957
Factor 4	,22635	-,26075	-,28195	,89514

CUADRO XI.5: Matriz factorial.

c) **BANCA EXTRANJERA**

Después de ocho iteraciones, cuatro son los factores que explican el 87,1 por ciento de la varianza total de las respuestas de los directivos de la banca extranjera (Véase Cuadro XI.6 y Cuadro XI.7, donde se recogen los estadísticos finales, y la matriz factorial incompleta, respectivamente): necesidad de desarrollar estrategias de posicionamiento, necesidad de potenciar los canales de comunicación, internos y externos, para conseguir aumentar las cuotas de contacto con el público-objetivo, necesidad de desarrollar nuevos canales de distribución de información al cliente por imperativos de mercado y alta correlación entre distribución de información y rendimiento del personal.

En la Gráfica XI.3 se plasma la posición espacial relativa de todas las variables incluidas en el análisis, en un sistema de tres ejes que explican el 74,1 por ciento de la varianza encontrada.

FACTOR 1: NECESIDAD DE DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Las dificultades de los bancos extranjeros para detectar las necesidades de sus clientes (Lik21) impiden, a pesar de contar con sucursales geográficamente dispersas (Lik5), diferenciarse de la oferta de productos y servicios financieros de las demás entidades financieras, lo que dificulta, por confusiones entre la clientela, su penetración en el mercado (Lik19). En estas circunstancias, necesitan alcanzar un alto nivel de informatización en aras de conseguir un buen posicionamiento, tanto en el mercado como en la mente de los consumidores (Lik12). Para conseguirlo es preciso reconstruir la cultura empresarial informativa imperante (Lik13) para conseguir involucrar a todas las personas y procedimientos en los cambios en los planes de SI/TI (Cfr. el fracaso del 'Proyecto Paraíso' del Citibank, pág. 11 de la presente tesis).

Los altos costes de distribución de información (Lik2) no representan ningún óbice para poner en práctica este tipo de estrategias dado el control y seguimiento de los costes directos e indirectos asociados a sus funciones (Cfr. XI.1.3.2)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LIK2	-,97187	-,12024	,19477	,03768
LIK19	,82553	,08473	-,20606	-,29621
LIK13	,80969	,17984	,05674	,40145
LIK5	,80578	-,17299	,35001	-,43230
LIK12	,78854	,27467	,34690	,15139
LIK21	,70240	,62037	,07586	,09341
LIK18	,04951	,95811	,25709	,05680
LIK17	,07571	,94361	-,14698	-,01417
LIK20	,35312	,82719	,21940	-,35634
LIK15	-,36784	,29521	,87215	,04458
LIK9	,35781	-,19228	,77064	,26551
LIK7	,51053	,12561	,58590	-,33969
LIK10	,07641	-,14646	-,47946	,37656
LIK3	-,04674	-,04509	,04204	,97999
Eigen valor	5,57675	2,70210	2,08958	1,82950
% Varianza explicada	39,8	19,3	14,9	13,1
% acumulado	39,8	59,1	74,1	87,1

CUADRO XI.6: Estadísticos finales.

**FACTOR 2: NECESIDAD DE POTENCIAR LOS CANALES DE COMUNICACION,
INTERNOS Y EXTERNOS, PARA CONSEGUIR AUMENTAR LAS
CUOTAS DE CONTACTO CON EL PUBLICO-OBJETIVO**

Las entidades extranjeras necesitan realizar, para poder garantizar un aumento en los contactos con su público-objetivo (Lik20), fuertes inversiones en la red de distribución de información (en personal y en bienes de equipo) (Lik17) y en promociones y publicidad (Lik18).

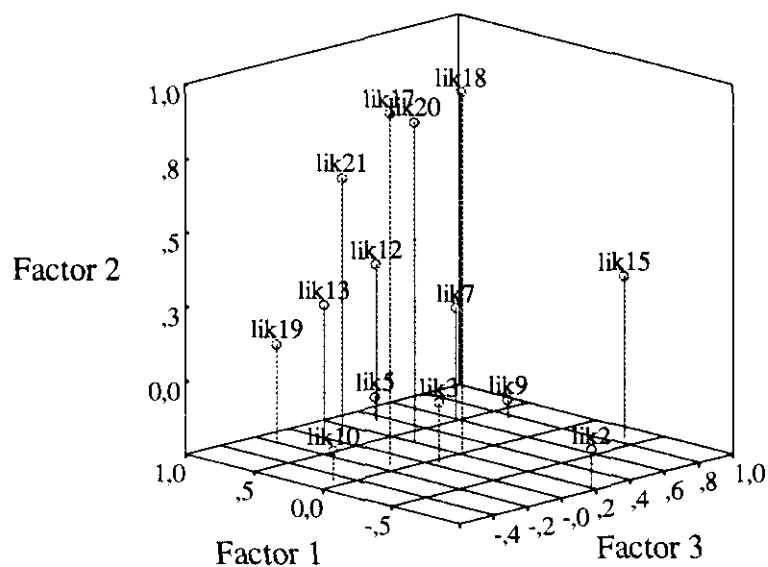
**FACTOR 3: NECESIDAD DE DESARROLLAR NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCION DE
INFORMACION AL CLIENTE POR IMPERATIVOS DE MERCADO**

La dificultad de actualización de las bases de datos internas por el excesivo flujo de comunicación entre central y sucursales (Lik15) y la falta de coordinación entre la base de datos corporativa y la base de datos de marketing (Lik7) imponen la necesidad de encontrar nuevos canales de distribución de información al cliente de sus productos y servicios (Lik9) que les permitan alcanzar una posición competitiva en el mercado financiero.

**FACTOR 4: ALTA CORRELACION ENTRE DISTRIBUCION DE INFORMACION
Y RENDIMIENTO DEL PERSONAL**

El bajo rendimiento del personal es debido, fundamentalmente, a la dificultad que tiene su personal para recibir la información necesaria en el momento preciso (Lik3). Para conseguirlo es preciso desarrollar SI capaces de compatibilizar todas las necesidades de información de las distintas funciones que se desarrollan en la entidad; de esta manera, se comparten los recursos informativos y se mejora la eficiencia y la efectividad del negocio, ayudando a alcanzar sus objetivos estratégicos.

GRAFICA DEL ANALISIS FACTORIAL DESPUES DE ROTAR LOS EJES
BANCA EXTRANJERA



GRAFICA XI.3

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	,83711	,47227	,24906	-,11904
Factor 2	-,54113	,73720	,40286	-,03773
Factor 3	-,00504	-,48300	,86352	-,14495
Factor 4	,07998	,01428	,17322	,98153

CUADRO XI.7: Matriz factorial.

XI.1.3.2 Costes medios de la infraestructura informática de la entidad por áreas funcionales

La necesidad de analizar la formación de costes medios de la infraestructura informática de la entidad (distribución de información, 'hardware' y 'software') en cada una de las actividades de creación de valor para poder fomentar la aparición de economías de escala dentro de una entidad financiera, ha hecho que nos centráramos en el conocimiento de los costes directos e indirectos, asignados e imputados respectivamente, a la función de marketing, desglosando estos últimos atendiendo sólo a la información distribuida.

**A. COSTES DIRECTOS MEDIOS DE LA INFRAESTRUCTURA INFORMATICA
ASIGNADOS A LA FUNCION DE MARKETING**

En el ámbito de marketing de las entidades financieras, destaca el desconocimiento, por parte de algunos de sus directivos, de los costes directos de infraestructura informática relativos a su función. En la mitad de bancos nacionales y cajas de ahorro no existe ninguna asignación formal de este tipo de costes (Véase Cuadro XI.8). El carecer de estos datos impide realizar, por un lado, la labor de control de sus actividades, y por otro, medir su productividad.

	No se asignan	Menos de 100	100-200	301-400	Más de 400	No sabe/No contesta
Banca nacional	3	1	1	1	1	3
Cajas de Ahorros	4	2	2	-	-	-
Banca extranjera	-	5	-	-	-	2

CUADRO XI.8: Costes directos asignados a la función de marketing (en millones de pesetas).

**B. COSTES INDIRECTOS MEDIOS DE LA INFRAESTRUCTURA INFORMATICA
IMPUTADOS A LA FUNCION DE MARKETING**

En el 60 por ciento de los bancos nacionales, y en el 37,5 por ciento de las Cajas no se imputan costes indirectos de la infraestructura informática de la entidad a la función de marketing.

Es destacable el hecho de que las mayores imputaciones de estos costes indirectos se producen en la banca extranjera, donde en el 42,9 por ciento de estas entidades superan el 30 por ciento (Véase Cuadro XI.9).

	No se imputan	Menos del 10 %	11-20 %	21-30 %	Más del 30 %	No sabe/No contesta
Banca Nacional	6	2	1	-	-	1
Cajas de Ahorros	3	4	1	-	-	-
Banca Extranjera	-	1	-	-	3	3

CUADRO XI.9: Costes indirectos imputados a la función de marketing.

**C. COSTES INDIRECTOS MEDIOS DE DISTRIBUCION DE INFORMACION
IMPUTADOS A LA FUNCION DE MARKETING**

Por lo que respecta a la banca nacional, la mitad de las entidades ratifican la inexistencia de imputación de costes indirectos a la función de marketing, el diez por ciento no sabe/no contesta, y el 40 por ciento restante afirma que estos costes suponen menos del diez por ciento del total de la distribución de la información en su entidad.

En las Cajas de Ahorros el comportamiento es similar en lo referente a la imputación.

En cambio, los costes de información asociados a la función de marketing son mayores que en la banca nacional; en una de ellas la imputación supera el 20 por ciento y en otra el 10 por ciento, mientras que en las otras dos son inferiores al diez por ciento.

En la banca extranjera, el 28,6 por ciento de las entidades confirma tener unos costes de distribución de información superiores al 20 por ciento, el 14,3 por ciento mayores que el 10, y el 28,6 menores que el 10 por ciento (Véase Cuadro XI.10).

	No se imputan	Menos del 10 %	11-20 %	21-30 %	Más del 30 %	No sabe/No contesta
Banca nacional	3	4	-	-	-	3
Cajas de Ahorros	4	2	1	-	1	-
Banca extranjera	-	2	1	-	2	2

CUADRO XI.10: Costes indirectos de distribución de información imputados a la función de marketing.

XI.1.3.3 Tipología de bases de datos internas de marketing predominante en el sistema financiero español

Las bases de datos con las que cuentan las entidades financieras son fundamentalmente la de negocio o clientes, en el 100 por cien de las Cajas y bancos extranjeros y en un 80 por ciento en la banca nacional (un banco no contestó a esta pregunta por considerarla de secreto estratégico), y en segundo lugar, con menor participación, la de precios, de investigación de mercados y financieras (Véase Gráfico XI.1).

BASES DE DATOS INTERNAS DE MARKETING *predominantes en el Sistema financiero*

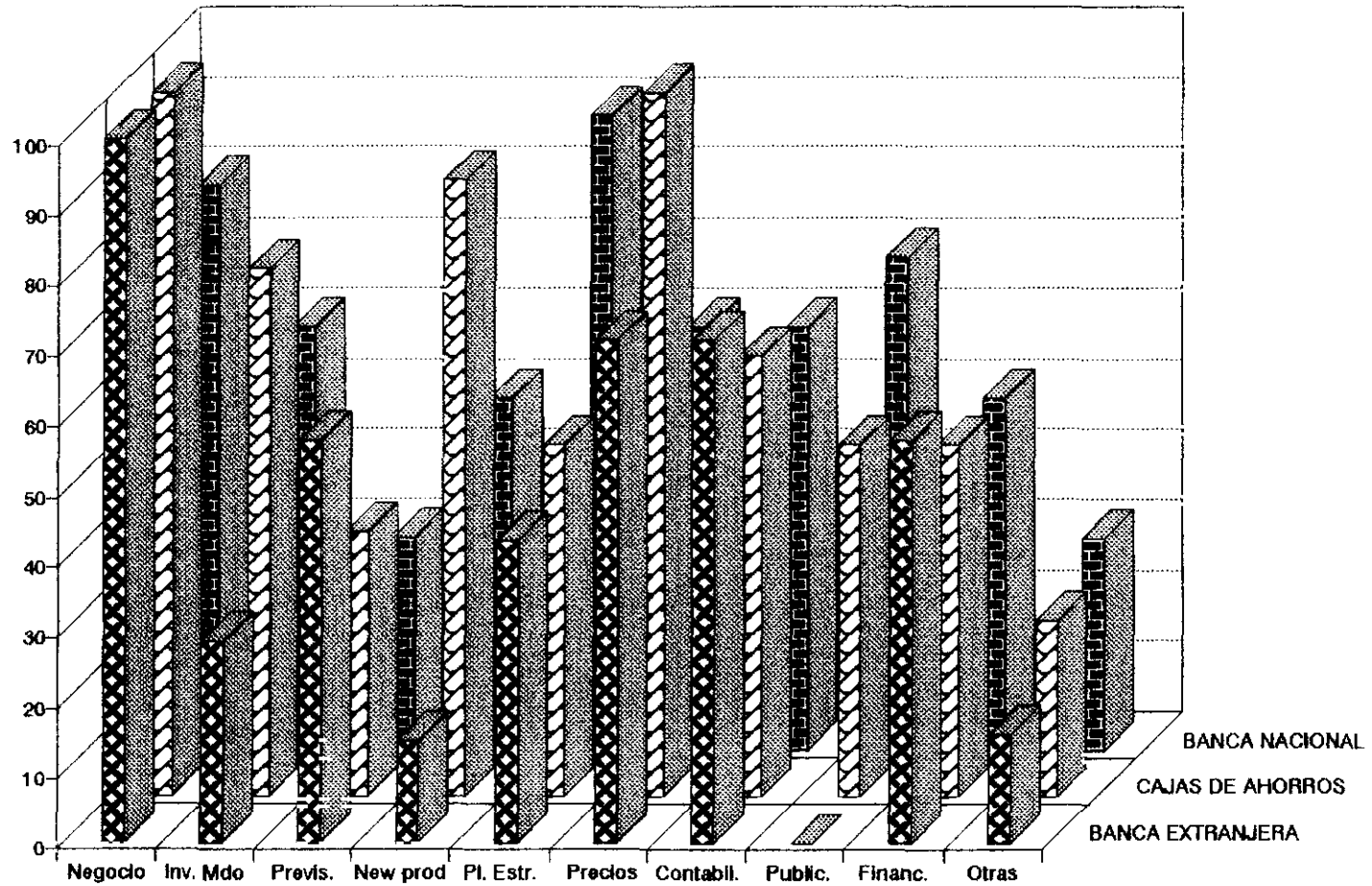


GRAFICO XI.1

BASE DE DATOS DE NEGOCIO O DE CLIENTES. Exceptuando un banco nacional, todos las demás entidades financieras encuestadas tienen una base de datos de negocio o clientes.

SISTEMA DE INVESTIGACION DE MERCADOS E INTELIGENCIA. Sólo el 60 por ciento de los bancos nacionales, el 75 por ciento de las cajas y el 28,6 de los bancos extranjeros disponen de este sistema para detectar y evaluar los cambios producidos en el macro y micro-ambiente externo.

BASE DE DATOS DE PREVISION DE NEGOCIO, POR PRODUCTO, POR TERRITORIO, POR SEGMENTOS. En esta categoría aún son menores los porcentajes de entidades financieras nacionales que cuentan con ella: 30 por ciento en la banca nacional y 37,5 por ciento en las cajas. Por el contrario, el 57,1 por ciento de los bancos extranjeros (cuatro entidades de siete encuestadas) disponen de este tipo de base de datos.

BASE DE DATOS DE DESARROLLO E INNOVACION DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS. Son las Cajas de Ahorros las que más disponen de esta fuente de información interna (87,5 %). Los bancos nacionales se dividen (50 %), mientras que los extranjeros apenas cuentan con ella (14,3 %).

BASE DE DATOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA. Todos los bancos nacionales (exceptuando siempre al anteriormente señalado) disponen de esta base de datos, la mitad de las cajas y el 42,9 por ciento de los bancos extranjeros.

BASE DE DATOS DE PRECIOS. Mientras que el 100 por cien de las Cajas de Ahorros disponen de bases históricas de tipos de interés, sólo el 60 y el 71,4 de los bancos nacionales y extranjeros respectivamente, cuentan con esta información en soporte informático.

BASE DE DATOS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD. La distribución en esta categoría

es muy desigual. Mientras el 70 por ciento de los bancos nacionales encuestados disponen de ella, ningún banco internacional la tiene. En las Cajas se distribuyen por igual entre las que si cuentan con ella y los que no.

BASE DE DATOS DE CONTABILIDAD y BASE DE DATOS FINANCIERA. Aunque estas bases de datos son aparentemente ajenas al ámbito de marketing, son utilizadas por más de la mitad de todas las entidades financieras encuestadas.

OTRAS BASES DE DATOS. A pesar de que tres bancos nacionales, dos cajas y un banco extranjero contestaron que disponían de otras bases de datos, no especificaron su contenido.

En la Banca Nacional y en las Cajas de Ahorros, la base de datos interna más utilizada es la de negocio (70 y 75 por ciento respectivamente), seguida por la de investigación de mercado e inteligencia y la de desarrollo e innovación de nuevos productos y servicios. Entre los bancos extranjeros se reparte proporcionalmente entre la bases de datos de negocio, de investigación de mercados, de contabilidad, y financiera.

XI.1.3.4 Utilización de bases de datos externas, nacionales e internacionales

Las bases de datos del Banco de España con el 90 por ciento es la fuente externa secundaria electrónica más utilizada por la *banca nacional*, seguida a gran distancia por el resto: Carnerdata (70 %), Cámara de Comercio (60 %), BOE e ICEX (50 %), SIB (40 %), Banco de Santander, Oferes, Mº de Economía y Hacienda y BD-INE (30 %), etc. Aunque parece que los servicios de inteligencia de marketing de los bancos nacionales han apostado por la información electrónica como soporte en sus procesos de análisis, no lo es tanto si prestamos atención a la frecuencia de uso. El 70 por ciento de éstas asume que el hábito de consultas de los datos contenidos en las bases de datos externas es esporádico, el 20 por ciento lo efectúa una vez por

semana y sólo una entidad lo hace diariamente (Véanse Gráfica XI.2 y XI.3).

Las *Cajas de Ahorros* (hubo dos que no quisieron contestar a esta pregunta) parecen menos interesadas en la utilización de este tipo de fuentes externas como ayuda en sus procesos de toma de decisiones. Salvo Carmerdata (62,5 %), no hay ninguna base de datos externa que sea consultada por más del 50 por ciento de estas entidades financieras. Así, bases de datos clásicas como el Banco de España y Cámara de Comercio, Oferes y el BOE, solamente son consultadas por el 37,5 y el 25 por ciento respectivamente. Es digna de mención la nula conexión de los directivos de marketing de las Cajas de Ahorros con la bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (BD-INE). En lo referente a la frecuencia de uso, el 87,5 por ciento de los directivos de marketing de las Cajas de Ahorros realizan conexiones de forma esporádica, mientras que solamente en una entidad (12,5 % de las cajas encuestadas) se hace a diario (Véanse Gráfica XI.2 y XI.3).

Mayor es el interés demostrado por la *banca extranjera* en la consulta de bases de datos externas. Todas las entidades encuestadas están conectadas al Banco de España, el 85,7 por ciento al BOE, el 71,4 por ciento al M^o de Economía y Hacienda y al SIB y el 57,1 por ciento a la Cámara de Comercio. La frecuencia de uso de éstas es mayor que la del resto de las entidades financieras entrevistadas, en la medida en que más del 57 por ciento de los directivos de marketing (o similar) de los bancos extranjeros las consultan, al menos, varias veces por semana, y sólo el 28,6 por ciento lo hace esporádicamente (Véanse Gráfica XI.2 y XI.3).

XI.1.3.5 Servicios ofrecidos, penetración y previsión del Banco en Casa

Todos los *bancos nacionales* entrevistados son centros servidores de Banco en Casa, pero sólo el 60 por ciento usan el videotex como fuente de información empresarial para acceder a grandes volúmenes de información sobre clientes, competidores, entorno económico y político, etc. Entre las *Cajas de Ahorros*, solamente una de las ocho entidades encuestadas tiene operativo en la actualidad el servicio de banco en casa (cuatro de los directivos anunciaron durante la

BASES DE DATOS EXTERNAS DE MARKETING

utilizadas en el Sistema financiero

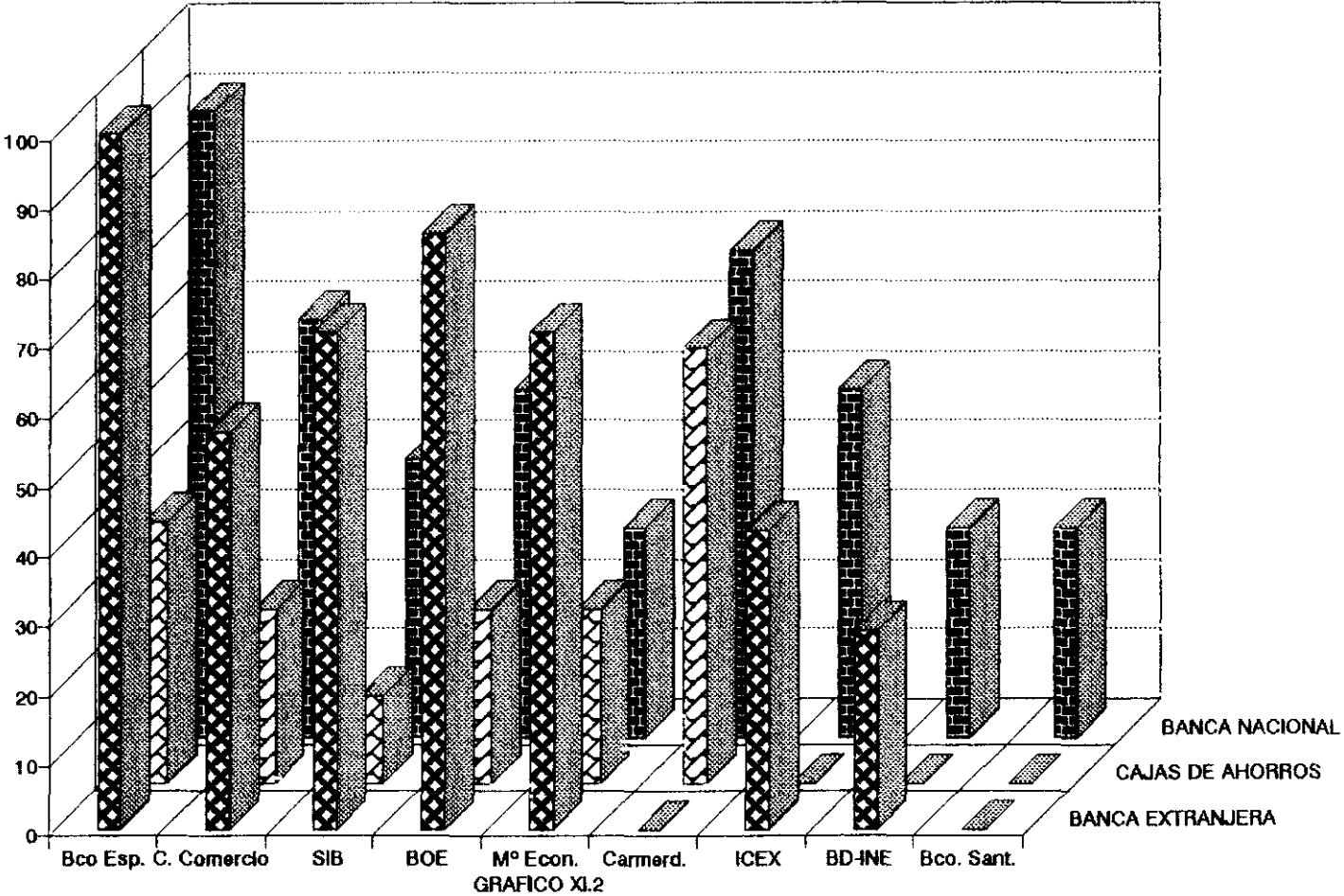


GRAFICO XI.2

FRECUENCIA DE USO DE B.DATOS EXTERNAS

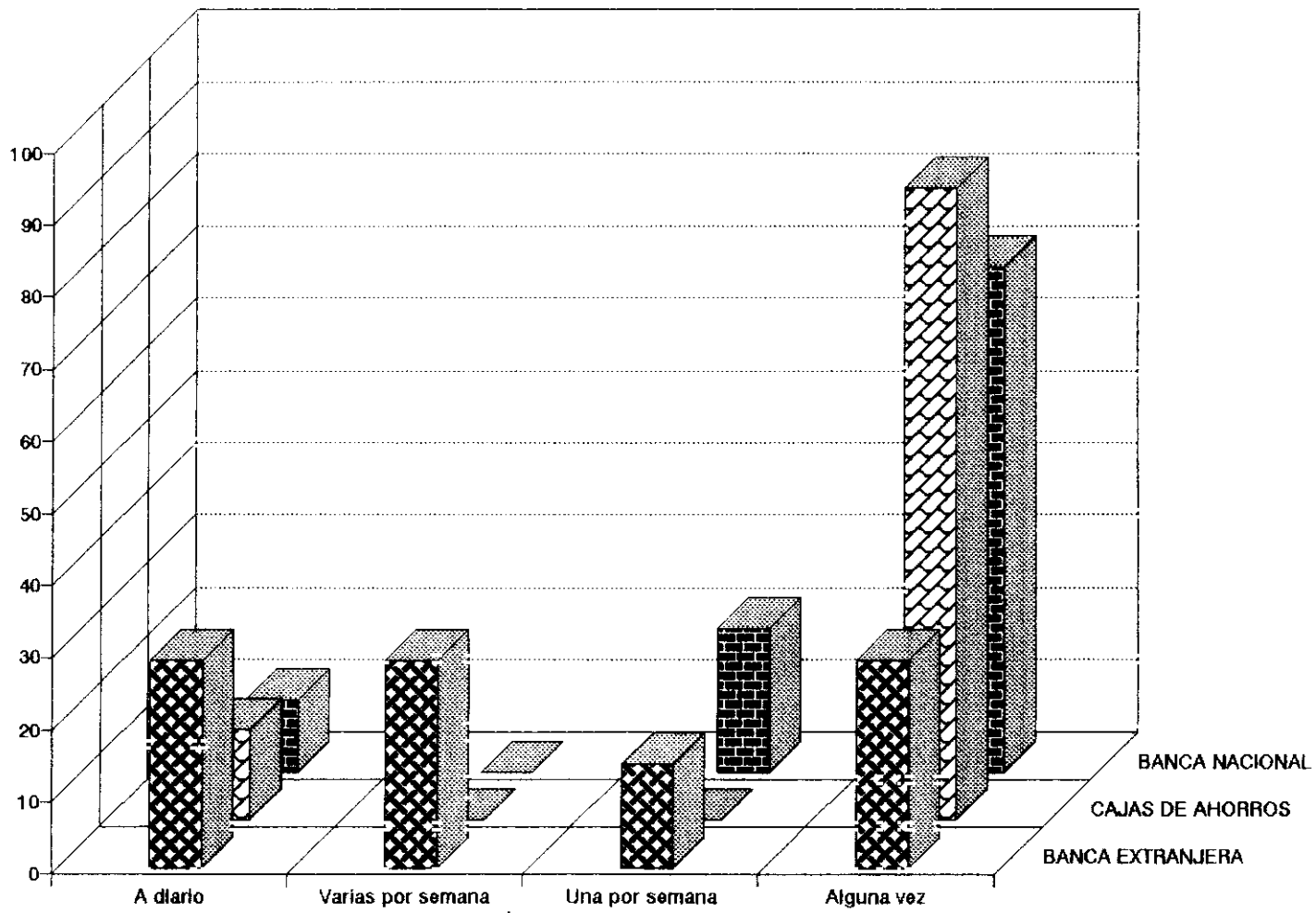


GRAFICO XI.3

entrevista la inminente puesta en marcha de este servicio para sus clientes), y dos utilizan el videotex como fuente de información. En la *banca extranjera*, dos de los siete entrevistados son servidores (uno de ellos indicó que estaban en vías de implantación) y solamente uno es usuario. Es un hecho reseñable que uno de los directivos contestara desconocer completamente la existencia del servicio videotex.

Las razones argüidas por aquellos no usuarios se centran en dos aspectos fundamentalmente: la falta de necesidad y el desconocimiento de su potencial.

En la banca nacional, la distribución de la frecuencia de uso del servicio videotex se reparte proporcionalmente entre los que lo utilizan a diario, varias veces por semana y esporádicamente. En la banca internacional, el único banco usuario consulta varias veces por semana, mientras que los dos usuarios de las Cajas lo hacen esporádicamente (Véase Tablas del Anexo 2).

Si se analizan las relaciones de los *bancos nacionales* con sus clientes, a pesar de que todos son servidores de Banco en Casa, sólo dos permiten realizar transacciones por este medio. De los demás servicios susceptibles de ser ofrecidos a través de videotex, siete bancos nacionales suministran un servicio de información general y cinco proporcionan alguna vía de comunicación entre usuario y banco (Véase Cuadro XI.11). El tipo de cobro de los servicios y la cuantía del mismo están diferenciados entre aquellos bancos que utilizan la red Ibertex y los que hacen uso de sus propias redes de transmisión de información. Del conjunto de los bancos nacionales entrevistados, cinco cobran alguna comisión por la prestación de los servicios.

La única *Caja de Ahorros* entrevistada servidora de videotex ofrece todos los servicios posibles a través de vías pública y privada, y no cobra nada (salvo el coste telefónico) por el servicio, mientras que los dos *bancos extranjeros* sólo ofrecen información especializada (banco en casa), uno de ellos (el único que contestó) a través de una red privada (Véase Cuadro XI.11).

TIPOS DE SERVICIOS OFRECIDOS A TRAVES DE VIDEOTEX		BANCA NACIONAL	CAJAS DE AHORROS	BANCA EXTRANJERA
		Información General	7	1
Información especializada		10	1	2
Transaccional		2	1	0
Mensajería		5	1	0

CUADRO XI.11: Servicios ofrecidos a través de videotex.

El porcentaje de empresas clientes que utilizan el servicio es todavía muy reducido; sólo en un banco nacional el 25% de sus clientes-empresas utilizan el Banco en Casa, en 2 bancos nacionales y en uno extranjero el 20%, y 4 nacionales, 1 caja y un extranjero no sobrepasan el 10 por ciento.

En cuanto a la banca al por menor, pocos son los clientes particulares que disponen de conexión con el banco desde sus hogares (Véase Cuadro XI.12).

	0-10 %		11-20 %		21-30 %		NO SABE/ NO CONTESTA	
	Empresa	Partic.	Empresa	Partic.	Empresa	Partic.	Empresa	Partic.
Bancos nacionales	4	2	2	4	1	1	3	3
Cajas de Ahorros	1	-	-	1	-	-	-	-
Bancos extranjeros	1	1	-	-	-	-	1	1

CUADRO XI.12: Empresas y particulares que disponen de servicio de conexión con la entidad financiera.

Las previsiones del uso del Banco en Casa son observadas con cierto optimismo por parte de los directores de marketing de las entidades financieras más importantes. La mayoría de los entrevistados consideraron que se producirá un aumento moderado en el grado de utilización del Banco en Casa, tanto por parte de las empresas como por los particulares (Cuadro XI.13).

PREVISION DE UTILIZACION	(2)Disminución moderada			(3)Estable			(4)Aumento moderado			(5)Aumento exagerado		
	N	C	E	N	C	E	N	C	E	N	C	E
Entidad bancaria	-	-	-	1	-	-	7	3	1	2	5	5
Sector bancario	-	-	-	2	-	-	8	4	3	-	4	3
Empresas clientes	-	-	1	-	-	1	6	6	1	4	2	3
Clientes particulares	-	-	2	2	-	-	7	3	2	1	5	2

CUADRO XI.13: Previsión del desarrollo del banco en casa en España. (N: Banca Nacional; C: Cajas de Ahorros; E: Banca Extranjera).

La previsión de evolución del porcentaje de usuarios particulares y empresas en los próximos años queda reflejada en el Cuadro XI.14. Asimismo, se realiza un análisis comparativo con los resultados obtenidos, a través de un Delphi compuesto por 56 expertos, por Bernard Krief en el estudio prospectivo de la banca electrónica patrocinado por IBM (1992).

TENDENCIA MEDIA Escala: 1-5			
	INVESTIGACION EN CURSO (1993)	BANCA ELECTRONICA (1992)	
		Hasta 1995	1995- 2000
Empresas clientes	4,25	3,5	4,1
Cientes particulares	4,08	2,4	3,2

CUADRO XI.14: Análisis comparativo de la tendencia media de evolución de usuarios de banco en casa.

CAPITULO XII. CONCLUSIONES

XII.1 LA INFORMACION: RECURSO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION

En el umbral de este siglo, se está asistiendo al desarrollo de múltiples conceptos estratégicos que giran en torno a la noción de **INFORMACION**: Economía, Estrategia, Revolución, Sistemas, Sociedad, Tecnología, etc. Los procesos revolucionarios industriales, financieros y comerciales, sumados a los desarrollos de la informática y de las telecomunicaciones, han provocado la llegada de la '*Revolución de la Información*'.

La empresa mejor informada obtiene mayor eficacia en las acciones que emprende y tiene una mayor capacidad de reacción ante cambios del 'entorno', de la competencia y de las necesidades de los clientes. Los datos correspondientes a estas variables del macro y micro-ambiente externo, unidos a los datos de productos y resultados de las operaciones y transacciones de la empresa representan los elementos de entrada del sistema. La información, producto del sistema, se convierte, a su vez, en el elemento de entrada para diversos subsistemas de la organización. En este sentido, la información tiene el carácter de recurso 'dual' en la medida en que es a la vez 'input' y 'output' del proceso productivo. La información se convierte, después del trabajo, el capital y la tierra, en el cuarto recurso estratégico de la organización. En esta línea, la información se erige como un condicionante importante de la estrategia empresarial, en la medida en que ésta configura los propios objetivos y permite dirigir el uso del resto de los recursos.

CONCLUSION 1: *El desarrollo de estrategias de implantación de sistemas y tecnologías de información (SI/TI), no puede concebirse sin una correcta alineación con las estrategias de negocio, ya que, a través de esta interdependencia es como se consigue obtener y utilizar información pertinente, que permita recorrer las complejas organizaciones que han sido creadas por las revoluciones industrial, financiera y de marketing.*

Cualquier empresa puede entenderse como una organización que transforma la información del macro y micro-ambiente en acción. Desde esta óptica, las *empresas* pueden ser tratadas como *Sistemas de Información (SI)*. Para hacerlo, es necesario un planteamiento de naturaleza multidimensional, que analice las implicaciones que tienen los SI sobre el resto de las subsistemas empresariales. El reto de los SI es conseguir satisfacer todos los niveles de la pirámide organizacional (operativo, táctico y estratégico), integrando todos los niveles de decisión; tratar de conseguir sistemas que relacionen las distintos 'islas de información' y los diferentes 'subsistemas informáticos' diseminados a lo largo de toda la organización.

El SI de la organización, como actividad de soporte para todas las actividades primarias de la cadena de valor, será eficiente en la medida en que coordine y optimice el flujo de información entre los diversos eslabones y funciones de la cadena -desempeñadas por distintos usuarios con diferentes necesidades. La gestión adecuada de los enlaces entre las mismas constituye un buen medio para obtener ventajas competitivas por la dificultad con que se enfrentan los competidores a la hora de captarlos y de resolver las transferencias entre las diversas áreas de sus organizaciones.

El análisis de la cadena de valor permite adentrarse en el sistema empresarial y descubrir las fuentes de fuerzas y debilidades de la entidad respecto de la competencia. La clave del éxito se encuentra en la recogida, tratamiento y almacenamiento de datos, y en la difusión de la información para alimentar los procesos de toma de decisiones. Las políticas que adopte la empresa dependerán de la calidad y cantidad de información disponible en el momento de decidir, y de la capacidad de decisión, de la intuición, del escrutinio y del criterio del decisor.

La importancia de la información como recurso estratégico ha sido puesta de manifiesto por numerosos estudios. Así, el 'Marketing Science Institute', en una reciente recopilación de las diez líneas de investigación prioritarias para la década de los noventa, sitúa en primer lugar, la *mejora en la utilización de la información de mercados para la toma de decisiones*.

XII.2 LA TRIADA DEL EXITO: ESTRUCTURA, ESTRATEGIA E INFORMACION

Los principales efectos de la proliferación de nuevas combinaciones de SI/TI y del aumento de la intensidad de la información en los mercados, sirven para profundizar en el conocimiento y comprensión de la interrelación existente entre tres aspectos de un mismo fenómeno: la *estrategia*, la *estructura* y la *información*.

Entre los dos primeros principios existe una relación recíproca y secuencial; la estrategia empresarial se convierte en determinante de la estructura organizativa a la vez que resulta determinada por ésta. Aunque las empresas han escogido diferentes estrategias de negocio, tradicionalmente han compartido estructuras comunes. En la Sociedad de la Información, aquellas organizaciones que adopten estructuras más flexibles, estarán allanando el camino que permitirá desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

En este sentido, la nueva estructura se convierte en la nueva estrategia. Las empresas capaces de adaptar sus estructuras a las necesidades estratégicas e informativas permitirán coordinar y optimizar sus procesos de decisión de adaptación a la inestabilidad de las circunstancias macro-ambientales, de elección entre las distintas alternativas de actuación y de reacción ante las decisiones de los competidores.

CONCLUSION 2: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es su necesidad de modificar su estructura organizativa y su estilo de procesar información que les permitan adoptar una serie nueva de principios estratégicos.*

Es importante subrayar la íntima relación existente entre la **información** y la **estructura** de la organización, en el sentido de que representa dos caras de la respuesta de la empresa al aumento de la complejidad e incertidumbre del macro y micro-ambiente: por un lado, a través de la mayor sofisticación de los sistemas de información, y por otro, a través del desarrollo de nuevas estructuras organizacionales.

Los directivos, enfrentados a constantes procesos de turbulencia del macro y micro-ambiente (procesos de internacionalización y regionalización de la industria, enormes presiones derivadas de una competencia agresiva por los limitados recursos de capital, de mercados y humanos, divisiones empresariales por áreas, etc.) necesitan aprender cómo crear y mantener *organizaciones dinámicamente estables*. A través de éstas, la empresa es capaz de servir a una gran variedad de clientes con demandas de productos y servicios cambiantes (dinamismo), mientras construyen unas capacidades de proceso y unos conocimientos colectivos en la organización a largo plazo (estabilidad).

La adecuación de los planes de SI/TI a la estrategia de negocio permitirá que los directivos sean quienes diseñen la organización de sus empresas de una manera independiente, dependiendo de las interdependencias entre el dinamismo del 'entorno', las necesidades de información de los distintos directivos y ejecutivos, y los intercambios de información entre la empresa y sus consumidores y proveedores, y entre las actividades de creación de valor del sistema empresarial.

CONCLUSION 3: *Cuanto más dinámico e inestable sea el macro-ambiente, mayor será la necesidad de la empresa de mejorar el conocimiento colectivo y los flujos de comunicación entre los distintos eslabones de la cadena de valor de la empresa, para aumentar la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas de sus directivos.*

La introducción de las nuevas tecnologías de información -bases de datos, sistemas de información, sistemas de apoyo a la decisión, y redes de comunicación- en la empresa adquieren un papel determinante en el establecimiento de políticas estratégicas encaminadas a alcanzar el éxito en el mercado.

La TI transforma la estructura del sector y los hábitos de comportamiento de sus directivos y personal, al ser un medio cada vez más importante para obtener ventajas competitivas: permite mejorar la

calidad de los procesos, productos y servicios y, además, es susceptible de generar negocios totalmente nuevos. En definitiva, la TI modifica las reglas de la competencia: aumenta las barreras de entrada al sector, penaliza a las economías de escala que no se adaptan a esos cambios, crea nuevas curvas de experiencia, permite establecer vínculos estrechos entre proveedor-cliente y aumenta el coste de cambio de proveedor.

Una manera de paliar el cambio en las reglas competitivas es mediante la cooperación; tan importante es saber con quién y cómo competir, como conocer con quién y cómo cooperar. Las alianzas estratégicas reducen el riesgo de tener competidores directos al generar fuertes barreras de entrada. El IED (intercambio electrónico de datos), las redes dinámicas, las confederaciones, las 'joint ventures', etc., facilitan la extensión de las relaciones con otro(s) miembro(s) de la cadena de valor de la empresa. Estas facilitan la consecución de objetivos estratégicos comunes al permitir la combinación de las habilidades requeridas para una situación determinada.

CONCLUSION 4: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es el grado en que se inmiscuye en alianzas estratégicas con empresas del propio sector o ajenas al mismo.*

La búsqueda de una mayor eficiencia en la gestión facilita la aparición de acuerdos, materializados en redes de información, para compartir clientes, recursos y equipos. Pese a los inevitables conflictos de intereses, la frecuencia e intensidad de las relaciones de colaboración crea un ambiente en el que los acuerdos limitadores de la rivalidad son fáciles de obtener y controlar. Esta situación es propia de situaciones de información incompleta; al carecer de información relevante para influir en la conducta de los competidores, existen fuertes incentivos para establecer comportamientos amistosos y cooperativos.

CONCLUSION 5: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, en vez de aumentar el nivel total de competencia, mayor es la atención de la dirección en estrategias de cooperación que permitan dar respuesta, rápida y flexible, a los cambios que se están produciendo en tecnología, en competitividad y en*

las preferencias de los clientes, a través de acuerdos de intercambio de capital y de recursos de información y de gestión.

En este nuevo marco competitivo, las empresas se ven obligadas a revisar sus estructuras organizativas. La información automatizada y, sobre todo, las redes de comunicación y los servicios de valor añadido (telemáticos, audiomáticos y videomáticos), están dando lugar a nuevas infraestructuras tecnológicas en la organización que condicionan a la empresa a adoptar estructuras organizativas más planas y más fluidas, que le permitan desarrollar sus ventajas competitivas.

CONCLUSION 6: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, la búsqueda de una mayor flexibilidad y dinamismo, motores de los procesos de innovación y de explotación de las ventajas competitivas, lleva a la empresa a adoptar estructuras orgánicas -orientadas hacia el cliente- y matriciales -que sacrifican el principio de unidad de mando.*

Los procesos de innovación son, esencialmente, la combinación del saber-hacer existente en múltiples industrias; ello implica extender los límites de la entidad empresarial a otros sectores que permitan encontrar nuevas maneras de organizar el funcionamiento interno de la empresa mediante la utilización de sistemas más modernos de gestión.

XII.3 LAS FUNCIONES DE LOS NEGOCIOS

Estas inquietudes despertadas alrededor de las TI han motivado en las últimas décadas fuertes inversiones en tecnología para automatizar diversas tareas que permitiesen reducir el coste global de obtención de la información. En estas circunstancias, la estrategia a nivel de negocio estaba supeditada a las oportunidades que brindaba la tecnología. En la década de los noventa, los directivos se dan cuenta que son las *funciones de los negocios*, y la información necesaria para su desarrollo, y no las capacidades y perspectivas de la TI, los factores claves de éxito en el mercado en la adaptación de la estrategia de la

organización a los cambios del 'entorno'.

Los directivos requieren información global, consistente -integrando la información de niveles operativos con los objetivos de negocio-, seleccionada con un fuerte valor añadido, significativa, disponible en el momento adecuado y con altas capacidades relacionales para dar una visión que abarque todos los factores que afecten a la gestión. Esta necesidad exige a la empresa adoptar métodos íntegros, analíticos y sistemáticos para identificar, reunir, analizar y comunicar la información a quienes toman las decisiones.

CONCLUSION 7: *El proceso de planificación de SI/TI de la organización, al ser parte del proceso de diseño de la estrategia corporativa precisa que los perfiles de los directivos funcionales y del director de SI/TI estén basados en la experiencia del negocio, más que en detalles estrictamente tecnológicos.*

Por lo tanto, es preciso resaltar las necesidades de información de las distintas áreas funcionales de la organización y determinar cuáles son los factores críticos de éxito (FCE) de la estrategia empresarial. A través de éstos, se sigue una clara orientación hacia el negocio, desde lo más general a lo más específico, lo que facilita la involucración inmediata en el proyecto de la alta dirección y de todos los directivos funcionales.

Una vez definidos los FCE es necesario definir los indicadores básicos de actividad y del macro-ambiente para cada factor crítico; se analizan las distintas funciones y responsabilidades en la organización, y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

XII.4 LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y EL MARKETING

La necesidad de desarrollar una política comercial orientada hacia el mercado, sitúa como *eje de la competencia al cliente*; la empresa trata de erradicar la filosofía monolítica de la oferta -orientación

hacia el producto o el servicio que se impone sobre el cliente-, y adoptar la filosofía de marketing, que dirija todos los razonamientos en torno al consumidor en busca de relaciones de intercambio satisfactorias para ambos agentes.

CONCLUSION 8: *Cuanto mayor sea la intensidad de información del sector donde opera la empresa, mayor será la tendencia a definir la industria (y por extensión los competidores) en términos de mercado o características de los clientes en oposición a las características de los productos.*

Para instaurar esta filosofía, las entidades empresariales buscan como actualizar, racionalizar y optimizar los recursos informativos y sus redes de comunicación para comprender y satisfacer mejor las necesidades y deseos de los clientes, tanto actuales como potenciales. Para conseguirlo, se precisa la integración de todos los directivos, ejecutivos y empleados, y de sus procesos de decisión, con los SI/TI de la organización. De esta manera, se facilita la descentralización de los órganos de decisión y el establecimiento de relaciones laterales entre los distintos órganos y funciones de la organización, al facilitar su acceso a los mecanismos de comunicación, tanto formales como informales.

Frente al papel estelar que ocupaba la óptica financiera hasta principios de la década de los ochenta, en detrimento del marketing, que cumplía un papel de apoyo meramente táctico, ha llegado el momento de la asociación constructiva entre la planificación estratégica y el marketing, por su capacidad de análisis de los cambios que se producen en el macro y micro-ambiente empresarial. Las estrategias de adaptación al contexto interno y externo dotan a la organización de un equilibrio dinámico y permanente (homeostasis); la función estratégica de marketing se erige como motor y mito creador de la planificación y de la dirección empresariales, tanto a nivel corporativo, como a nivel de unidad estratégica de negocio por su capacidad para mantener a todas las funciones y a todos los socios enfocados hacia el cliente.

CONCLUSION 9: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es la dependencia de su planificación y dirección estratégicas en sistemas flexibles de marketing -esto es, mayor es el grado de discrecionalidad en el análisis y la dirección de las variables del marketing mix, fundamentalmente aquellas*

relacionadas con actividades de comunicación (distribución, publicidad, fuerza de ventas)- que proporcionan fuertes valores añadidos.

Todo producto basado en la intensidad de la información cambia a medida que son incorporados nuevos datos del macro y micro-ambiente y nuevos deseos y expectativas de los clientes. Al producirse mayor comunicación de los nuevos productos, existe una mayor rapidez en los procesos de difusión (tiempo para que la innovación alcance el noventa por ciento de adoptantes potenciales).

CONCLUSION 10: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es el grado de participación de sus clientes en la creación y diseño del producto y servicio, resultado de la ruptura de las distinciones formales entre productor y consumidor.*

CONCLUSION 11: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, más cortos son los ciclos de vida de sus productos.*

CONCLUSION 12: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es la probabilidad de que los objetivos estratégicos se trasladen a maximizar el número de transacciones con los mismos clientes (fidelidad), a través de la venta cruzada de mayor cantidad y diversidad de tipos de productos y servicios (de la empresa).*

Por tanto, las fuentes de ventaja competitiva se encuentran en la dirección de todas las relaciones entre la empresa y el ambiente (macro-ambiente, competidores, proveedores y clientes), o en otras palabras, en la dirección de un sistema de información de marketing.

La necesidad de coordinar responsabilidades por tipos de clientes -con redes de distribución múltiples-, precisa la interdependencia interdepartamental que evite la tradicional visión vertical del negocio -basada en estructuras jerárquicas de organización con atención casi exclusiva en la consecución

de objetivos económico-financieros generadores de un 'vacío de información'.

CONCLUSION 13: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es la dependencia en grupos o equipos de decisión y en el procesamiento paralelo, más que secuencial, de la información.*

El marketing y los sistemas de información pueden erigirse como elementos integradores de los procesos estratégicos de la empresa. Los sistemas de información permiten dirigir más fácilmente las organizaciones, fomentando las relaciones laterales y la descentralización en la toma de decisiones. El marketing facilita a las empresas la consecución de un doble objetivo: motivar a sus empleados para servir bien a los clientes (Marketing interno) y aumentar la rentabilidad a través del establecimiento de relaciones sólidas de fidelidad con los clientes (Marketing externo).

CONCLUSION 14: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es la necesidad de una interrelación sistemas de información-marketing que facilite el recorrido -tanto horizontal como vertical- de la información, dotada de una fuerte orientación al cliente, a través de toda la estructura organizativa, lo que repercute en una mejor interacción con el ambiente, tanto genérico -común a todos los sectores- como específico -clientes, proveedores, competencia y grupos reguladores.*

CONCLUSION 15a: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es el grado en que el área de marketing se involucre en actividades asociadas tradicionalmente con la alta dirección y otras áreas funcionales.*

CONCLUSION 15b: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es el grado en que la alta dirección y otras áreas funcionales estén involucradas en actividades asociadas con marketing.*

Las ventajas diferenciales de las empresas radican, fundamentalmente, en el establecimiento de

relaciones con grupos particulares de clientes o mercados. Las raíces de estas relaciones, y por ende, de la fidelidad, están en los flujos de información entre la empresa y sus clientes. Las alteraciones en la dinámica competitiva, los cambios económicos, demográficos, tecnológicos, y el aumento de la cultura comercial de los clientes han reforzado el poder de negociación de éstos últimos.

CONCLUSION 16: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es el cambio del poder relativo entre la empresa y sus clientes o proveedores en favor de estos últimos.*

La planificación y la dirección estratégicas de marketing reorientan los objetivos de la empresa hacia actividades de mayor valor añadido que proveen de ventajas competitivas sostenibles. Desencadenan un conjunto de decisiones referentes a la formulación de objetivos y estrategias orientadas al cliente: fijar los objetivos de participación en el mercado, adoptar decisiones de fusiones, alianzas y/o adquisiciones, desarrollar innovaciones de procesos y productos, abrir nuevos mercados o introducirse en los ya existentes, realizar inversiones de capital, etc.

Y es precisamente el *tratamiento de la información* el pilar donde descansan todos los procesos de planificación y dirección estratégicos de marketing. La información debe ser gestionada y tratada de forma efectiva para producir los resultados deseados. Este es el objetivo del CAIM (Centro de Administración de Información de Marketing): ser el centro nervioso de las acciones de marketing de una empresa. Además, uno de los cometidos de dicho centro es la creación de toda clase de instrumentos operativos que ayuden a los ejecutivos en los procesos de toma de decisiones comerciales (bases de datos, modelos de análisis, herramientas estadísticas, etc.).

Para iniciar el proceso de planificación estratégica de marketing es necesario -para la reducción del grado de incertidumbre al que están sometidos los directivos- aplicar una serie de principios: aproximación experimental, segmentación estratégica, dirección de recursos humanos, búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, creatividad, investigación de mercados y desarrollo de *Sistemas de Información de Marketing*.

XII.5 SISTEMAS DE INFORMACION DE MARKETING

Resueltos los problemas de mecanización de los procesos de transacciones, los Sistemas de Información de Gestión se diseñan para proveer, a todas las unidades intermedias de la organización, de información necesaria para ejercer las funciones que se presentan con regularidad; se utiliza, fundamentalmente, como soporte en la fase de preparación de decisiones (inteligencia) y como base para la fase de control. La frecuencia de los procesos de decisión estructurados permite a los analistas la identificación de la información necesaria -a partir de entrevistas en profundidad y sesiones de trabajo con los directores de línea- para afrontar este tipo de problemas y para diseñar el tipo de informes que contengan los factores y las variables con influencia más significativa sobre el resultado de una decisión.

Actualmente prevalece la idea de descentralización de este tipo de sistemas por áreas funcionales, cada uno con su propia visión y finalidad, en contraposición a los sistemas de información monolíticos erigidos para satisfacer las necesidades de una organización en todos sus niveles. El conjunto de todos los subsistemas formará el Sistema de Información de la Organización.

CONCLUSION 17: *Las necesidades específicas de información de la función de marketing se cubren a través de la implantación de unos sistemas que permitan a sus directivos analizar la evolución del macro-ambiente externo, identificar los objetivos y estrategias de la competencia, estudiar el atractivo del mercado, investigar las expectativas y deseos de los consumidores, y controlar la productividad de su gestión.*

En definitiva, el área de marketing necesita disponer de un conjunto armónico de analistas, equipos informáticos, procedimientos y usuarios finales que proporcionen métodos íntegros, analíticos y sistemáticos para identificar, recoger, reunir, evaluar, almacenar, analizar y transmitir información pertinente, endógena y exógena a la empresa, con fuerte valor añadido, para sus procesos de toma de decisiones. Este conjunto es denominado *Sistema de Información de Marketing (SIMk)*.

El SIMk posibilita la detección de tendencias en los mercados y en los productos-mercado en los que opera; facilita el diagnóstico del atractivo en términos de potencial de mercado y de ciclo de vida; permite una evaluación de la posición con respecto a la competencia; ayuda en los procesos de macrosegmentación (determinación de los productos-mercado más convenientes); detecta la necesidad de recursos estratégicos (humanos, de sistemas y financieros); y permite diseñar un sistema de control adecuado de los progresos realizados para el logro de los objetivos estratégicos estipulados (desarrollo de nuevos productos, fijación precios, etc.).

Además de proveer información para la planificación estratégica y otro tipo de decisiones, el SIMk tiene como objetivo examinar y evaluar los cambios que acaecen en el ambiente y que puedan afectar a la dirección corporativa; es el *termostato que enfatiza el control de las actividades del negocio* (ventas, cuota de mercado, beneficios, rentabilidad, productividad, etc.).

Los procesos de implantación de este tipo de SI exigen hacer una clara distinción entre las funciones jerárquicas concurrentes en toda organización -estratégico, táctico y operativo. Las necesidades de información de cada una de ellas difieren en un alto grado; para cada nivel de decisión es necesario determinar la información requerida por los ejecutivos responsables de las diversas áreas empresariales -grado de detalle, contenido, frecuencia, período a abarcar y métodos de distribución y comunicación.

La alineación entre las estrategias de negocio y los planes de SI/TI sólo es posible mediante los análisis exhaustivos de los **procesos de decisión**, y de los **flujos de información** a través de los cuales se encuentran unidos entre sí. La estructura corporativa es cada vez más compacta; la información, que tradicionalmente era recogida y presentada por los directivos de línea a la alta dirección, es ahora obtenida y presentada a través de servicios de información electrónica (ordenadores y redes de comunicación).

La *capacidad de decisión* es producto de los conocimientos del ejecutivo y de su eficiencia para procesar la información relevante para afrontar el problema. Implica la puesta en práctica de procesos de inteligencia, diseño, elección y revisión de la toma de decisión. El ejecutivo de marketing, para proceder de una manera racional y lógica, necesita realizar juicios analíticos de la situación antes de tomar una decisión.

Los *flujos de información* dependen de la estructura y orientación de los datos -tanto cuantitativos como cualitativos- recogidos, tratados y almacenados en la base de datos de marketing (BDMk) de la empresa. Esta contiene el conocimiento ordenado y sistemático, detallado e individualizado, de *clientes*, *cautivos* y *potenciales* -representados por el Fichero de Información de Clientes-, *productos* y *servicios* -contenidos en el Fichero de Información de Productos-, *transacciones* -recogidas a través del Sistema de Procesamiento de Transacciones- y *acciones comerciales* históricas y actuales -bases de datos de planificación estratégica, de publicidad, de precios, de distribución, de previsión, etc.- orientado tanto a la elaboración de planteamientos estratégicos de marketing, como a la puesta en marcha, dirección y seguimiento de las acciones comerciales.

CONCLUSION 18: *El éxito o fracaso de la Base de Datos de Marketing, y por extensión del Sistema de Información de Marketing, depende, en primera instancia, de los registros y campos contenidos en el mismo; en segunda instancia del sistema de gestión de la base de datos; y en tercera instancia del papel que cumplan los usuarios finales.*

Los ejecutivos del departamento de marketing necesitan adoptar un papel activo en la determinación de un único esquema conceptual para la estructura de datos, a la que todas las aplicaciones hagan referencia. De esta manera, se analiza qué información debe ser incluida en el BDMk, independientemente de cómo se vayan a almacenar estos datos en ficheros, buscando los nexos de unión con los procesos de análisis, planificación, dirección, implantación y control de marketing.

Las herramientas o subsistemas necesarios para realizar la auditoría de marketing, se pueden agrupar en cuatro tipos, que conforman el SIMk:

- 1.- *Subsistema de Informes Internos.* Permiten al ejecutivo disponer de datos estandarizados de la gestión de la propia organización: cifras de producción, costes, ventas por segmentos, previsiones de ventas y multitud de informes similares. A través de estos, se pueden controlar la eficiencia y eficacia de las acciones de marketing emprendidas.

2.- *Subsistema de Investigación de Mercados.* A través de datos recogidos en investigaciones de mercado 'ad hoc', la empresa dispone de una visión intensa, estática y efímera de algún aspecto de un área específica.

3.- *Subsistema de Inteligencia de Marketing.* La pretensión de este sistema es filtrar, compilar, evaluar y almacenar la información relacionada con el macro y micro-ambiente de la empresa: 'entorno', tendencias económicas, demanda, competencia. Para conseguir la fluidez de este tipo de información en la organización es necesario sistematizar los esfuerzos de recopilación de datos por parte del personal de ventas y de los documentalistas, utilizar fuentes adicionales de inteligencia y comprar información de servicios especializados de inteligencia e investigación de marketing. Estos servicios han adquirido un gran desarrollo en el apoyo de la planificación estratégica a través de los servicios de valor añadido 'on-line' y 'off-line': proveen de información de mercados, de empresas, clientes, noticias económicas y estadísticas económicas y demográficas.

4.- *Subsistema Analítico de Marketing.* La ingente cantidad de datos provoca en el usuario una 'sobrecarga de información', lo que constituye, a la vez, una amenaza -cuanta más información intenta recibir el cerebro, menor es la capacidad que realmente logra asimilar- y una oportunidad para la descentralización en la toma de decisiones. Este módulo del SIMk pretende, mediante el uso de modelos y herramientas estadísticas, auxiliar al ejecutivo en sus funciones de análisis, planificación, implantación y control, mediante la manipulación de datos, cualitativos y cuantitativos, contenidos en el resto de los sistemas.

El SIMk permite al ejecutivo utilizar, relacionar y transformar los datos almacenados en la BDMk en información de forma directa. Además, el SIMk utiliza datos pasados y presentes, internos y externos para ayudar en los procesos de planificación y dirección estratégicas de la organización.

XII.5.1 IMPLANTACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION DE MARKETING

En los procesos de implantación de un SIMk es preciso tener en cuenta una serie de premisas: iniciar el sistema a partir de una buena base fundacional, comprometer a toda la empresa para conseguir la aceptación del sistema, señalando sus beneficios y persuadiendo a sus usuarios para que acepten la responsabilidad de su desarrollo, flexibilidad al fijar los objetivos y los presupuestos de desarrollo del sistema, experimentar antes de adoptar la solución definitiva y potenciar la calidad del sistema.

A través de algunos estudios realizados se comprueba que el éxito en la implantación de SI está más correlacionado con asuntos de dirección conductuales, políticos y organizacionales que con temas técnicos.

CONCLUSION 19: *La mayoría de los fracasos en la implantación de SI no se deben a razones tecnológicas, sino a la escasa concienciación y colaboración de aquellos para quienes han sido diseñados.*

XII.6 SISTEMAS DE APOYO A LA DECISION DE MARKETING

Además de las dimensiones expuestas por Simon (1982) sobre los diferentes tipos de decisiones empresariales -estructuradas y no estructuradas-, es posible inferir la presencia de un estadio intermedio: **DECISIONES SEMIESTRUCTURADAS**. Son decisiones en las que el juicio gerencial por sí sólo no es adecuado para alcanzar una solución, debido a la magnitud del problema o a la complejidad de los cálculos y de la precisión requeridos. Por otra parte, la utilización unilateral de modelos o datos resulta inadecuada ya que la solución implica ciertos juicios y análisis subjetivos (p.e. previsión de ventas, determinación de presupuestos, etc.). Bajo estas condiciones, el decisor, junto con el sistema de información, pueden generar una solución más efectiva que por separado. La mayoría de las decisiones

de marketing, debido a la complejidad e importancia de sus resultados, la elevada interacción entre todas las variables, la inestabilidad de sus relaciones y las reacciones competitivas a las acciones emprendidas, se encuentran sumidas en esta categoría.

Ante este tipo de decisiones multicriterio, y ante la irrelevancia o imperfección de los datos sobre muchos temas trascendentes para la empresa, no se pueden generar respuestas totalmente computarizadas. No existen normas estándar para resolver muchos de los problemas comerciales (posicionamiento, desarrollo de nuevos productos y servicios, fijación de precios, localización del emplazamiento de un punto de venta, etc.).

Los Sistemas de Apoyo a la Decisión de Marketing (SADMk) y los Sistemas Expertos de Marketing (SEMk) pueden solventar esta problemática al proveer de un enfoque sistemático que ayude al ejecutivo en todas las fases del proceso de decisión.

El SADMk permite interrogar las BDMk y el SIMk de una forma adaptada al vocabulario, conceptos, estilo cognitivo y diseño de los informes requeridos por el usuario final. -'interfase de usuario'-, analizar la información consecuente -a partir de un *banco estadístico*- predecir, con base en unos determinados *modelos*, el impacto de las futuras decisiones antes de llevarlas a práctica, y, en función de las restricciones de la empresa y las posibles reacciones de la competencia, *diseñar y elegir la óptima decisión*.

El SADMk no es solamente un avance evolutivo de los SPT y de los SIMk, sino una clase de sistema que gira en torno al SPT e interactúa con los otros módulos del sistema de información corporativo, para ayudar en las actividades de toma de decisiones de los ejecutivos de marketing, a través de formas interactivas. Los SADMk ayudan a los ejecutivos en aquellos problemas de decisión donde el juicio del decisor no es capaz de encontrar, por sí sólo, una solución.

La dificultad inherente a la toma de decisiones semiestructuradas y no estructuradas, convierte a la experiencia en un activo más que valioso para la empresa que debe ser invertido. Los desarrollos de la TI y de la inteligencia artificial han permitido concebir unos sistemas, denominados Sistemas Expertos de Marketing (SEMk), con capacidad para almacenar en una *base de conocimientos de marketing*, un

conjunto de reglas heurísticas de actuación elaboradas por expertos (internos o externos a la empresa). Estas reglas son movidas por un *motor de inferencia* que permite a sus usuarios, a través de un *'interfase de lenguaje natural'*, capturar el conocimiento específico de un problema y transferir la habilidad profesional a los no expertos, lo que facilita la adopción de mejores decisiones.

XII.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA DIRECCION

El principal objetivo del Sistema de Información para la Dirección (SID) es proveer a la alta dirección de información pertinente, fundamentalmente cualitativa -cambios, desarrollos y mejoras producidas en el macro y micro-ambiente-, sincrónica y de gran valor añadido, que complemente la del resto de sistemas de la organización, de tal forma que facilite los procesos de *dirección estratégica*.

A partir de fáciles mecanismos de acceso a grandes cantidades de datos, internos y externos, el SID permite procesar y presentar información condensada y flexible, en forma de sencillos gráficos y explicaciones 'ad hoc', de la situación competitiva de la empresa y de sus diferentes unidades estratégicas de negocio. El sistema se diseña a medida -en necesidad y gusto- de los usuarios finales.

La relación conceptual entre el SID y el área de marketing se fundamenta en la capacidad de ésta última para realizar análisis sistemáticos, independientes y periódicos del macro y micro-ambiente, y de las unidades estratégicas de negocio de la empresa, de sus objetivos, estrategias y actividades. La *auditoría de marketing* permite determinar los problemas y oportunidades presentes en el exterior, así como las debilidades y fortalezas internas con respecto a la competencia; a partir de este análisis DAFO, es posible recomendar un plan de acción que mejore los resultados de la empresa y de sus UEN.

A partir de los análisis del 'entorno' y de la competencia (aplicación del modelo de rivalidad amplificada) y los análisis detallados de la situación de la propia entidad empresarial (cadena de valor), se está en disposición de *establecer una estrategia* inteligente. Mediante el uso de algunos modelos de análisis de carteras de actividades y/o de productos que ayuden a comprender la economía de los negocios,

a mejorar la calidad de la planificación, a establecer vías de comunicación entre directores de negocio y directivos corporativos, a precisar vacíos de información en temas importantes, a eliminar negocios débiles y a fortalecer la inversión en aquellos más prometedores, se pueden reducir los niveles de riesgo de determinadas decisiones no estructuradas (p.e. nuevas entradas en el mercado, fusiones y/o adquisiciones, alianzas estratégicas, etc.).

En la Economía de la Información, se acentúa la necesidad de integrar las dos maneras genéricas de obtener ventajas competitivas. De esta manera se obtienen beneficios de escala y de experiencia en la producción sin caer en la estandarización (*liderazgo en costes*), y se consigue una adaptación a los cambios del macro y micro-ambiente generando una imagen de marca que otorgue altos índices de fidelidad por parte de los clientes (*diferenciación*).

CONCLUSION 20a: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es el grado en que la definición de la posición competitiva se realiza más en términos de habilidad de combinación de las estrategias genéricas de PORTER, y menos en términos de estrategias monolíticas de liderazgo en costes o de diferenciación.*

Además, la necesidad de integrar los procesos estructurados de tipo previsional (*planificación estratégica*) -con un horizonte económico definido- y los procesos no estructurado de naturaleza flexible y oportunista (*dirección estratégica*) -con un horizonte difuminado en el tiempo. exige la presencia de un modelo que desarrolle -para todos los niveles temporales- una cultura empresarial traducida en un sistema de información que enlace a toda la pirámide de decisiones -estratégicas, tácticas y operativas- de la estructura de la organización, más allá de las líneas funcionales de negocios.

CONCLUSION 20b: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es el grado de compatibilidad entre los objetivos estratégicos de participación de mercado a largo plazo, y de rentabilidad a corto plazo.*

A la hora de poner en marcha un proyecto de implantación de SID, los aspectos más controvertidos aparecen en la determinación de las necesidades individualizadas de información de los directivos y en el establecimiento de criterios de evaluación de alternativas. De entre los enfoques predominantes destaca la metodología de los **Factores Críticos de Éxito (FCE)**, ya que garantiza la *coherencia total entre los objetivos estratégicos de la empresa y la información necesaria para adaptarse a los cambios del macro y micro-ambiente.*

XII.8 CAMPO DE CONTRASTACION

El campo de contrastación elegido para analizar la incidencia de la Revolución de la Información en el marco empresarial ha sido la entidad financiera. La razón fundamental de esta elección se debe a las implicaciones que la información tiene en los procesos de planificación y dirección estratégicos bancarios. La esencia misma del sector financiero es información; su actividad se limita a manipularla, trasmitirla, almacenarla y darle valor añadido.

Desde esta perspectiva, y haciéndonos eco del planteamiento de PORTER (1985) sobre el 'continuum' de intensidad informativa -analizado en el Capítulo IX-, se clasifica a las entidades financieras como empresas de fuerte intensidad informativa a partir de dos parámetros: cadena de producción de valor y contenido informativo del producto.

CONCLUSION 21: *La intensidad informativa en los procesos bancarios es patente por numerosas causas: número amplio de clientes o proveedores con los que la entidad trata directamente; producto cuya venta exige una gran cantidad de información; catálogo de productos y servicios muy variado; proceso de muchas fases,...*

CONCLUSION 22: *La intensidad informativa de los productos y servicios bancarios también es considerable: proveen esencialmente información; su manejo conlleva un cuantioso tratamiento de información; su uso exige al cliente el tratamiento de*

mucha información; su utilización exige un alto nivel de formación del cliente; posee muchos empleos alternativos.

Además, en el sector financiero español, existen una serie de causas económicas, políticas, sociales, culturales y competitivas que hacen particularmente interesante su estudio. El ámbito tradicional del sistema financiero español está asistiendo a una nueva configuración debido a una serie de causas: cambio sustancial en las condiciones competitivas del mercado motivado por la política de desregulación, aumento considerable del coste del pasivo, extrema competencia en las operaciones al por mayor, inestabilidad de los tipos de interés y de los tipos de cambio, introducción de las nuevas tecnologías de información, sustitución de los sistemas con soporte papel por sistemas totalmente computarizados, reducción del número de sucursales y mayor influencia del cliente.

Fruto de estas transformaciones, *aumenta el nivel de competencia en el sector*, lo que repercute en el descenso de la rentabilidad y en el incremento del riesgo. Este incremento competitivo no sólo se manifiesta entre los agentes habituales, sino que trasciende -fruto de los procesos de desintermediación, liberalización y desregulación- hacia entidades parabancarias (entidades de leasing, sociedades de financiación, etc.) que, insertos en mercados de fuerte intensidad de información, modifican los repartos de los flujos financieros de la economía entre los diferentes agentes económicos.

CONCLUSION 23: *Cuanto mayor es la intensidad de información de la empresa, mayor es la probabilidad de que cambien los límites de los productos-mercado tradicionales, de tal manera que la empresa encare nuevas formas de competencia con empresas de sectores históricamente no competitivos, especialmente si estas empresas son también informativamente intensas.*

En estas circunstancias, las entidades financieras se ven forzadas a desarrollar una política comercial orientada hacia el mercado para aumentar su productividad a través de la ampliación de la cartera de clientes, el incremento de las ventas cruzadas de productos y servicios a los clientes actuales y el aumento de la venta y la prestación de servicios con valores añadidos crecientes.

En estas circunstancias, la **mejora de la calidad del servicio al cliente** se erige como base del desarrollo de estrategias competitivas. Para erradicar la visión tradicional de la oferta, con una orientación hacia el producto o el servicio que se impone sobre el cliente, es preciso adoptar la **filosofía de marketing**, para dirigir todos los razonamientos en torno al cliente en busca de relaciones de intercambio satisfactorias para ambos agentes.

CONCLUSION 24: *La orientación de las entidades de crédito debe dirigirse hacia las funciones de base que sus productos y/o servicios cumplen para sus clientes, lo que implica conocer el conjunto de atributos tenidos en cuenta por el usuario al elegir un determinado producto o servicio.*

Pero la demanda del mercado financiero está muy atomizada. Para su cobertura, los bancos necesitan mantener una política de productos muy flexible y rápidamente adaptable para poder aplicar procesos de diversificación y segmentación del mercado, es decir, para ajustar la oferta de sus nuevos productos y servicios bancarios a un público cada vez más exigente y dotado de un mayor poder de negociación.

CONCLUSION 25: *El análisis estratégico de marketing se convierte en esencial para los bancos para mejorar la respuesta a un ambiente volátil y de fuerte competitividad. Los nuevos **Sistemas de Información de Marketing** ayudan a las entidades financieras a tomar una ventaja sobre las oportunidades del mercado y mejorar la calidad de los servicios que ofrece a los clientes.*

Para conseguirlo, es necesaria la interrelación entre tres elementos: los planes estratégicos de negocio de la entidad, el análisis de la situación de las aplicaciones existentes y las oportunidades tecnológicas.

En este contexto, los bancos necesitan concebir una ampliación de la *interdependencia entre su gestión estratégica de negocio* -que preserve su cuenta de resultados- y su *gestión estratégica de tecnología de información* -para incorporar avances tecnológicos que permitan facilitar al cliente, interno y externo, un servicio más rápido y eficiente. Dicha interdependencia se impone, como requisito de

adaptación a este 'entorno' competitivo, variado y dinámico, para frenar los resultados financieros insatisfactorios de los últimos años y hacer frente a la competitividad del sector.

En el mercado financiero, debido a que la producción, distribución y consumo se presentan en el mismo instante, solamente coexisten tres actividades de creación de valor: la *captación de fondos*, el *marketing* y la *prestación de servicios*. El marketing, orientado tanto a la prestación de servicios como a la cooperación en la captación de fondos y a la distribución del conjunto de servicios a grupos heterogéneos de clientes, tiene un alto potencial de impacto de diferenciación en el mercado. Por esta razón, se erige como elemento fundamental en la creación de valor añadido en una entidad financiera. La relación coste/valor y el procesamiento, almacenamiento y distribución de información, dado que son los factores fundamentales en los procesos de interacción con sus clientes, deben ser evaluados, planificados y dirigidos desde el ámbito del marketing.

En la medida en que la estructura organizacional financiera responda a las actividades relevantes de su cadena de valor, mejorará su capacidad para crear y mantener ventajas competitivas. En la actualidad, se están produciendo en el sector financiero español, serios procesos de reestructuración, a través de los cuales, se pretende dar un mayor peso específico al marketing bancario (p.e. Banesto, CajaMadrid), por su impacto directo e indirecto sobre el sistema de valor.

XII.8.1 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPIRICO

En las entidades financieras españolas en las que se ha concretado el estudio empírico (principales bancos nacionales, cajas de ahorros y bancos extranjeros) destacan el desconocimiento y el escaso grado de asignación e imputación de costes directos e indirectos de la infraestructura informática ('hardware', 'software' y distribución de información) a la función de marketing. Estas deficiencias están presentes en más del 60 por ciento de los grandes bancos nacionales, en el 50 por ciento de las Cajas y en el 30 por ciento de los bancos extranjeros.

Además de una utilización no generalizada de bases de datos internas por parte del área de marketing, es digno de mención el bajo índice de la frecuencia de uso de bases de datos externas, tanto nacionales como internacionales.

La insuficiencia de los actuales canales de información, internos y externos, de las entidades financieras, dificulta el inicio y mantenimiento del contacto con sus clientes, fundamento de la fidelización y la venta cruzada. La fuerte competencia del sector, exige desarrollar nuevas vías de distribución de información al cliente (videotex, TPV, cajeros automáticos, intercambio electrónico de datos, etc.) que dote a la organización de una mayor flexibilidad y dinamismo. Para ello, es necesario *desarrollar planes de SITI alineados con la estrategia de negocio*; solo de esta manera, la entidad bancaria estará en disposición de desarrollar estrategias de posicionamiento (en el mercado y en la mente de los consumidores) y diferenciación (con atención en los costes de distribución de información).

La implantación de Sistemas de Información de Marketing en las entidades financieras en España puede acrecentar el flujo de información con un fuerte valor añadido hacia los ejecutivos y, en consecuencia, mejorar sus procesos de toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, A. y DAY, G.S. (1989): *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*, McGraw-Hill (2ª Ed.), Bogotá.

ABA BANKING JOURNAL (1990): "The return (again) of home banking", *ABA BANKING JOURNAL*, Sept., pp. 69 y 73.

ABAD AMOROS, M.R. (1992): "Libertada informatica y nuevos derechos. Una polémica legislación", *TELOS*, nº 33, pp. 129-136.

ABASCAL, E. y GRANDE, I. (1989): *Metodos multivariantes para la investigación comercial*, Ariel Economía, Barcelona.

AGUIAR DIAZ, I. y FERNANDEZ ALVAREZ, A.I. (1988): "Aplicación de métodos multivariantes al análisis financiero", *ESIC-MARKET*, nº, pp. 625-641.

ALTER, S.L. (1976): "How effective managers use information systems", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Nov.-Dic., pp. 97-104.

ALTER, S.L. (1980): *Decision support systems: Current practice & continuing challenges*, Addison Wesley.

ALVIRA, F. (1990): "El cliente, nuevo centro de la estrategia bancaria", *PAPELES DE ECONOMIA ESPAÑOLA*, nº 43, pp. 202-225.

ANDERSON Jr, W.T., COX III, E.P. y FULCHER, D.G. (1976): "Bank selection decisions and market segmentation", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 40, nº 1, Enero, pp. 40-45.

ANDREU, R., RICART, J.E. y VALOR, J. (1990): *Planificación estratégica de tecnologías y sistemas de información. Una fuente de ventajas competitivas*, IESE, Barcelona.

ANDREU, R., RICART, J.E. y VALOR, J. (1991): *Estrategia y Sistemas de Información*, McGraw-Hill, Madrid.

ANSOFF, H.I. (1979): *Strategic Management*, McMillan, Hong Kong.

ANSOFF, H.I. (1980): "Strategic issue management", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, Vol. 1, pp. 131-148.

APLEGATE, L.M., CASH, J.I. y MILLS, D.Q. (1989): "Perspectivas de la dirección para el 2000", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 2º Trim., pp. 109-122.

AQUILANO, N.J. y CHASE, R.B. (1991): *Fundamentals of operations management*, Irwin, EE.UU.

ARRIOLA, J.M. (1985): "El videotex en España", *TELOS*, Enero, pp. 111-115.

ASCH, D. (1992): "Strategic Control: A problem looking for a solution", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 25, nº 2, Abr., pp. 105-110.

AUERBACH, Informe (1992a): "Cómo determinar las necesidades de los Sistemas de Información Ejecutivos", *CHIP 123*, En., pp. 42-48.

AUERBACH, Informe (1992b y 1992c): "Política corporativa para la gestión de la información", *CHIP 123*, Feb., pp. 54-56 (1ª Parte) y Abr., pp. 64-69 (2ª Parte).

AUERBACH, Informe (1992d): "Planificación de sistemas orientados a objetos: adelantarse al futuro", *CHIP 123*, Mayo, pp. 77-83.

AUERBACH, Informe (1992e y 1992f): "Como pueden los CIOS incrementar su responsabilidad corporativa", *CHIP 123*, Jun., pp. 50-52 (1ª Parte) y Jul.-Ag., pp. 49-53 (2ª Parte).

AUERBACH, Informe (1992g): "Sistemas estratégicos: ¿dónde está la verdadera ventaja competitiva", *CHIP 123*, Dic., pp. 32-40.

BADOC, M. (1989): *Marketing management para bancos y compañías aseguradoras europeas. De la reflexión a la decisión* (1ª Parte), Eada Gestión, Barcelona.

BADOC, M. (1990): *Marketing management para bancos y compañías aseguradoras europeas. De la reflexión a la decisión* (2ª Parte), Eada Gestión, Barcelona.

BAIGET, T. y MELENDEZ, V. (1990): "Las bases de datos al servicio de la empresa. Situación actual y perspectivas", *JORNADAS INTERNACIONALES SOBRE INFORMACION ELECTRONICA Y EMPRESA*, San Sebastián, 24-26 Oct., ponencia XV, Pp. 1-6.

BALLARIN, E., BOYER, M., CUERVO GARCIA, A., REVELL, J., TERMES, R. TOLEDO, P y otros (1989): *La banca española de los noventa*, Economistas libros, Madrid.

- BANCA ELECTRONICA (1992): *La banca electrónica*, IBM, Madrid.
- BANCO DE ESPAÑA (1992): *Boletín estadístico*, Nov., pp. 49-56.
- BASKER, J. (1992): "Financial information sources in the UK", *SEMINARIO FUENTES DE INFORMACION FINANCIERA*, Oct., Madrid, pp. 71-88.
- BARALLAT, L. (1990): "Reflexiones sobre la organización de los bancos comerciales en España", *MARKETING Y VENTAS*, n° 42, Nov., pp. 21-23.
- BARKER, R. (1983): *Marketing research. Text with cases*, Reston, Virginia.
- BARROSO CASTRO, C. (1993): *El marketing bancario: un enfoque estratégico*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, Enero.
- BARTLETT, A y GHOSHAL, S. (1991): "La estructura matricial, más que un modo de organizar es una manera de pensar y dirigir", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 1º Tr., pp. 107-116.
- BEARD, Ch. y EASINGWOOD, Ch. (1992): "Sources of competitive advantage in the MK of Technology intensive products and processes", *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 26, n° 12, pp. 5-18.
- BEASCOECHEA, G. (1990): "Diseño de los servicios Videotex: la búsqueda de fuentes de información con contenidos de utilidad", *JORNADAS INTERNACIONALES SOBRE INFORMACION ELECTRONICA Y EMPRESA*, San Sebastián, 24-26 Oct.
- BEITIA, R. (1990): "SPRITEL: Una experiencia de promoción regional de la telemática", *JORNADAS INTERNACIONALES SOBRE INFORMACION ELECTRONICA Y EMPRESA*, San Sebastián, 24-26 Oct., ponencia XXV.
- BELLO ACEBRON, L. (1991): "La localización en el marketing-mix bancario. Aplicación y análisis de modelos cuantitativos", *INVESTIGACION Y MARKETING*, n° 37, pp. 31-39.
- BERKOWITZ, E.N., KERIN, R.A. y RUDELIUS, W. (1989): *Marketing*, Irwin (2ª Ed.), EE.UU.
- BERTALANFY, L. VON (1976): *Teoría General de Sistemas*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- BISHOP, P. (1989): "Conceptos de informática", *Anaya Multimedia*, Madrid.
- BLACKWELL, R.E. & SEXTON, D. (1988): "Let your PC do the talking", *TELEPHONE, ENGINEER & MANAGEMENT*, n° 92, Agosto.
- BOYD, H.W., WESTFALL, R. y STASCH, S.F. (1985): *Marketing research. Text and cases*, Irwin (6ª Ed.).

- BOYES, W.J. y WISE, D.A. (1989): "An econometric analysis of the bank credit scoring problem", *JOURNAL OF ECONOMETRICS*, Vol. 41, pp. 3-14.
- BOYNTON, A.C., SHANK, M.E. y ZMUD, R.W. (1985): "Critical Success Factor Analysis as a methodology for MIS planning", *MIS QUARTERLY*, Junio, pp. 121-129.
- BOYNTON, A.C. (1993): "Achieving dynamic stability through information technology", *CALIFORNIA MANAGEMENT*, Invierno, pp. 58-77.
- BOYNTON, A.C., SHANK, M.E. y ZMUD, R.W. (1985): "Critical Success Factor analysis as a methodology for MIS planning", *MIS QUARTERLY*, Jun., pp. 121-129.
- BROOKS, D. (1988): "System-System interaction in computerized indexing of visual materials: A selected review", *INFORMATION TECHNOLOGIES & LIBRARIES*, Vol. 7, n° 2, Jun., pp. 111-123.
- BROOKS, N.A. (1989): "Marketing technology: New Marketing Information Systems enhance service and profitability", *BANK ADMINISTRATION*, Vol. 65, n° 5, Mayo, pp. 52 y 54.
- BROWN, P.B. (1991): "On screen sales", *VIDEOTEX INTERNATIONAL*, Enero, pp. 108-109.
- BROWN, R.V. (1992): "The state of the Art of decision analysis, a personal perspective", *INTERFACES*, Vol. 22, n° 6, Nov.-Dic., pp. 5-14.
- BUENO CAMPOS, E., CRUZ ROCHE, I., y DURAN, J.J. (1986): *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, Pirámide (8ª Ed.), Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. (1987): *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. y RODRIGUEZ ANTON, J.M. (1990): *La banca del futuro*, Pirámide, Madrid.
- BURCH, J.G. y STRATER, F.R. (1985): *Sistemas de Información. Teoría y práctica*, Limusa (3ª Ed.), México.
- BURK, C.F. y HORTON, F.W. (1988): *A complete guide to discovering corporate information resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- BUTTTERY, E.A. y BUTTTERY, E.M. (1990): "Design of a marketing information system: useful paradigms", *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, Abr., pp. 26-39.
- CACERES, L.R. (Ed., 1990): *Estrategia, planificación y control*, FONDO DE CULTURA ECONOMICA, México.

- CANALS, J. (1990): *Estrategias del sector bancario en Europa: El reto de 1993*, ARIEL, Barcelona.
- CAPON, N. (1982): "Credit scoring systems: a critical analysis", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 46, Primavera, pp. 82-91.
- CAREY, T.P.A. (1990): "Strategy formulation", *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, Vol. 7, nº 3, pp. 4-7.
- CAREY, T.P.A. (1990): "Banks and marketing", *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, Vol. 7, nº 3, pp. 8-13.
- CARRERO DIAZ, L.E. (1988): *Cauces de la racionalidad empresarial, a la luz de los sistemas basados en el conocimiento*, TESIS DOCTORAL, Madrid, Enero.
- CARRILLO VERDUN, J.D. (1993): "Cambios en la gestión de las tecnologías de la información: el reto de los 90 para la alta dirección", *ALTA DIRECCION*, nº 167, pp. 76-80.
- CASILDA, R. (1991): "Consecuencias del cambio tecnológico en los bancos", *ESTRATEGIA FINANCIERA*, nº 66, Sept., pp. 37-39.
- CASTAÑEDA ORDOÑEZ, P. (1988): "El laberinto de las técnicas de planificación. ¿Cuál utilizar?", *ALTA DIRECCION*, nº 137, pp. 49-60.
- CASTAÑO COLLADO, C. (1990): *Tecnología y empleo en el sector financiero español*, Informes del Instituto de Estudios de Prospectiva, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- CASTELLO MUÑOZ, E. (1992): "Estrategias comerciales de las Cajas de Ahorros", *FIES*, Documento de trabajo nº 89.
- CASTELLO MUÑOZ, E. (1993): "El proceso de cambio en las entidades financieras", *ALTA DIRECCION*, nº 167, pp. 1-8.
- CASTILLO, E. del (1989): *Sistemas Expertos, aprendizaje e incertidumbre*, Paraninfo, Madrid.
- CATS-BARIL, W.L. y HUBER, G.P. (1987): "Decision Support Systems for ill-structured problems: an empirical study", *DECISION SCIENCES*, Vol. 18, pp. 350-372.
- CERVERO, J. y MONTANE, J. (1988): *El marketing en la oficina bancaria*, Hispano Europea, Barcelona.
- CIRES (1992): *Informe CIRES sobre Bancos y Cajas de Ahorros acumulado*, Centor de investigaciones sobre la realidad social, Jun. 1991-Jun. 1992.

CLAWSON, C.J. (1974): "Fitting branch locations, performance standards, and marketing strategies to local conditions", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 38, pp. 8-14.

CITEC92 (CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE EMPRESA Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACION): *Tecnología, empresas y profesionales ante un mundo de transformación*, Madrid, 10 y 11 de marzo de 1992.

CLARKE, D. G. (1987): *Marketing analysis and decision. Text and cases with Lotus 123*, The Scientific press, EE.UU..

CLAWSON, C.J. (1974): "Fitting branch locations, performance standards, and marketing strategies to local conditions", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 38, Enero, pp. 8-14.

COMISION DE LA COMUNIDAD EUROPEA (1982): *Videotex and the press*, Learned Information, Luxemburgo.

COMISION DE LA COMUNIDAD EUROPEA (1992): *Introduction to electronic information services*, Info Euro access, Luxemburgo.

COMISION DE LA COMUNIDAD EUROPEA (1992): *Repertorio de bases de datos públicas*, CECA-CEE-CEEA, Luxemburgo.

CONFEDERACION ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO (1992): *Instrumentos de gestión comercial: Indicadores comerciales de las entidades financieras*, CECA, Marzo.

CONHAIM, W.W. (1990a): "Do you want to be in Videotex?", *LINK-UP*, Vol. 7, nº 3, Mayo-Jun., pp. 18-23.

CONHAIM, W.W. (1990b): "Industry leaders shed light on the videotex business", *INFORMATION TODAY*, Vol. 7, nº 8, Sept., pp. 34-36.

CONHAIM, W.W. (1990c): "Developing videotex as a consumer medium", *INFORMATION TODAY*, Vol. 7, nº3, Dic., pp. 31-34.

CONHAIM, W.W. (1991): "French Videotex: Reaching out for new markets", *INFORMATION TODAY*, Vol. 8, nº 1, En., pp. 28, 30.

COOPERS & LYBRAND (1993): *Como mejorar la gestión económica-financiera de la empresa. Sistemas de información a la dirección*, Expansión, Tomo IV, pp. 269-345.

COSTA, D. (1989): *Europa y las bases de datos*, Fundación Universidad Empresa, Madrid.

COX, D. y GOOD, R. (1967): "How to build marketing information systems", *HARVARD-DEUSTO*

BUSINESS REVIEW Vol 45, n° 3, pp. 145-154.

COX, E.P. (1979): *Marketing research. Information for decision making*, Harper & Row, EE.UU.

CRANE, D.W. y ECCLES, R.G. (1988): "Los bancos comerciales cobran nueva forma ante tiempos turbulentos", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 2º Trim., pp. 3-12.

CRUZ ROCHE, I. (1977): "Rentabilidad de la investigación comercial: un enfoque bayesiano", *CUADERNOS UNIVERSITARIOS DE PLANIFICACION EMPRESARIAL Y MARKETING (CUPEMA)*, Vol. 3, pp. 63-79.

CRUZ ROCHE, I. (1990): *Fundamentos de marketing*, Ariel, Barcelona.

CUERVO-ARANGO, C. (1991): "Alternativas estratégicas de la Banca española en el mercado financiero europeo", *PAPELES DE ECONOMIA ESPAÑOLA*, Suplemento sobre el sistema financiero, FIES, pp. 124-133.

CUERVO GARCIA, A. (1989): "Bases para el diseño organizativo de la empresa", La empresa privada en España, *PAPELES DE ECONOMIA ESPAÑOLA*, n° 39, pp. 88-115.

CUERVO GARCIA, A. (1990): *La banca española ante su futuro: consideraciones estratégicas*, Economistas libros, Madrid, pp. 27-61.

CURREN, M.T., FOLKES, V.S. y STECKEL, J.H. (1992): "Explanations for successful and unsuccessful marketing decisions: The decision maker's perspective", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 56, Abril, pp. 18-31.

CUTLER, B. (1990): "The fifth medium", *AMERICAN DEMOGRAPHICS*, Jun., pp. 24-29, 60-61.

CHAMORRO, R. (1992): "Tarjetas Fax y Videotex", *PC WORLD*, Febr., pp. 78-108.

CHANNON, D.F. (1990): *Marketing y dirección estratégica en la Banca*, Díaz de Santos, Madrid.

CHANNON, D.F. (1991): *Estrategia global bancaria*, Díaz de Santos, Madrid.

CHISNALL, P.M. (1992): *Marketing research*, McGraw-Hill (4ª Ed.), Berkshire.

CHURCHILL, G.A. (1991): *Marketing research*, Dryden Press (5ª Ed.), Chicago.

CHURRUCA, E. y MUÑOA, A. (1989): "Estructuras de organización que caracterizan a las empresas con mentalidad innovadora", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 2º Trim., pp. 130-144.

DANIEL, A.L. (1992): "Strategic planning. The role of the chief executive", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 25, n° 2, pp. 97-104.

- DAVIDOW, W.H. y UTTAL, B. (1990): "Empresas de servicios: orientarse o vacilar", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 1º Trim., pp. 48-58.
- DAVIES, J.M. (1992): *The essential guide to database marketing*, McGraw-Hill, Berkshire.
- DEVLIN, G. y BLEAKLEY, M. (1988): "Strategic alliances. Guidelines for success", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 21, nº 5, pp. 18-23.
- DILLON, W.R., MADDEN, T.J. y FIRTLE, N.H. (1990): *Marketing research in a marketing environment*, Irwin (2ª Ed.), EE.UU.
- DOMINGUEZ MACHUCA, J.A. (1989): "La empresa a la luz del enfoque de sistemas", *ESIC-MARKET*, pp. 381-395.
- DONNELLY, J.H., BERRY, L.L. y THOMPSON, M. (1989): *Marketing de servicios financieros. Una visión estratégica*, Díaz de Santos, Madrid.
- DORFMAN, R. y STEINER, P.O. (1945): "Optimal advertising and optimal quality", *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, Vol. XLIV, nº 5, pp. 826-836.
- DOVER, P.A. (1988): "The effect of technology selection on consumer adoption of in-home computerised Banking", *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, nº 6, pp. 31-37.
- DRUCKER, P.F. (1988): *La gerencia de empresas*, Edhasa (1ª Reimpr.), Barcelona.
- DUPAGNE, M. (1990): "French and U.S. videotex", *TELECOMUNICATIONS POLICY*, nº 14, Dic., pp. 489-504.
- DYER, R.F. y FORMAN, E.H. (1991): *An analitic aproach to marketing decisions*, Prentice Hall, EE.UU.
- EDWARDS, C., WARD, J. y BYTHEWAY, A. (1991): *The Essence of Information Systems*, Prentice Hall, Gran Bretaña.
- EGEA KRAUEL, C. (1991): "Estrategias competitivas del sector de Cajas de Ahorros", *PAPELES DE ECONOMIA ESPAÑOLA*, nº 47, pp. 2-50.
- EMERY, J.C. (1990): *Sistemas de información para la dirección. El recurso estratégico crítico*, Díaz de Santos, Madrid.
- ENNEW, C y WRIGHT, M. (1990): "Retail banks and organisational change: Evidence from the U.K. ", *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, Vol. 8, nº 1, pp. 4-9.

EQUIPO DE ECONOMISTAS DUE (1990): *Curso completo de marketing para empresarios y directivos*, Devicchi, Barcelona.

ESMERCK (1992): "Executive Information Systems. The use of external information on EIS", *Seminario Sistemas de Información para la Dirección*, International Federation for Information and Documentation, 24 Oct., Madrid.

ESPITIA ESCUER, M.A. y POLO REDONDO, Y. y SALAS FUMAS, V. (1991): "Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español", *INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA*, nº 690, Feb., pp. 189-212.

ESTEBAN TALAYA, A. y PEREZ GOROSTEGUI (1990) : *Problemas de marketing*, Ariel, Madrid.

ESTEBAN TALAYA, A. y GARCIA DE MADARIAGA, J. (1992): "Sistemas de Información de Marketing Videotex: el Banco en Casa", *IV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, San Lorenzo del Escorial (Madrid), 24-26 Sept.

EUROPA MANAGEMENT CONSULTING (1993): Conferencia "La aplicación de nuevas tecnologías al área comercial y de marketing", *INSTITUTO DE EMPRESA*, Madrid, 16 y 17 de Junio.

FERNANDEZ BEOBIDE, C. y GONZALEZ OBIOL, A. (1992): "Videotex e Ibertex. Experiencia y realizaciones", *TELOS*, nº 29, pp. 87-98.

FERNANDEZ BLANCO, G. (1991): "Las nuevas tecnologías aplicadas a la banca", *MTV*, Marzo, pp. 56-57.

FESTINGER y KATZ (1978): *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*, Paidós (3ª Ed.), Buenos Aires.

FINLAY, P.N. y MARPLES, C. (1992): "Strategic group decision support systems: a guide for the unwary", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 25, nº 5, pp. 98-107.

FITZGERALD, J. (1992): *Comunicación de datos. Conceptos básicos, diseño y seguridad*, Limusa, Méjico.

FLETCHER, K.P. (1982): *Marketing Information Systems: A lost opportunity*, Thomas, editado por THOMAS, M.J.: *Marketing: Bridging the gap between theory and practice*, Marketing education group, Lancaster.

FLETCHER, K.P., BUTTERY, A., y DEANS, K. (1988): "The structure and content of the Marketing Information Systems: A guide for management", *MARKETING INTELLIGENCE & PLANNING*, Vol. 6, nº 4, pp. 27-35.

- FORGIONNE, G.A. (1991): "Decision Technology Systems: A vehicle to consolidate Decision Making Support", *INFORMATION PROCESSING & MANAGEMENT*, Vol. 27, n° 6, pp. 679-697.
- FORRESTER, J.W. (1987): "Lessons from system dynamics modelling" *SYSTEM DYNAMIC REVIEW*, Vol.3, n° 2, pp. 136-149.
- FUNDESCO (1988): "Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español", Informe resumen, *FUNDESCO*, Oct.
- FUNDESCO e INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO (1991): *La casa inteligente: hacia un hogar interactivo y automático*, Santiago Lorente, Madrid.
- FRIESER, M. (1991): "The american videotex market in brief", *VIDEOTEX INTERNATIONAL*, n° 145, 8 Oct., pp. 1-12.
- GAITAN, R., ESCARIO, A. Y LOPEZ, R. (1992): "Los proveedores de servicios ante el Mercado Unico Europeo. Fortalezas y debilidades", *TELOS*, n° 29, pp. 112-120.
- GANE, Ch. y SARSON, T. (1990): *Análisis estructurado de sistemas*, El Ateneo (3ª Ed.), Buenos Aires.
- GARCIA FERRANDO, M., IBÁÑEZ, J. y ALVIRA, F. (1986): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad textos, Madrid.
- GARCIA SOLANES, J. (1992): 'Competencia y dimensión en banca', *EL PAIS DE LOS NEGOCIOS*, 29-XI, pág. 2.
- GELPI, R.M. (1992): "Adaptación de las instituciones financieras al nuevo marco europeo: Riesgos y oportunidades", *PAPELES DE ECONOMIA ESPAÑOLA*, Suplemento sobre el sistema financiero, FIES, pp. 109-119.
- GLAZER, R. (1991): "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 55, Oct., pp. 1-19.
- GONZALEZ, M., NEIRA, J.M., PELLICER, J.L. y VALLE, A. (1992): "Fuentes de información financiera en España", *Seminario Fuentes de Información Financiera*, Oct., Madrid, pp. 27-69.
- GOÑI, J.J. (1992): "La calidad de los sistemas de información", *DIRECCION Y PROGRESO*, n° 125, pp. 45-50.
- GORRY, G. y SCOTT MORTON, M.S. (1971): "A framework for Management Information Systems", *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, Vol. 13, pp. 55-70.
- GRACIA-DIEZ, M. y SERRANO, G.R. (1991): "Algunos aspectos sobre el análisis empírico de 'credit scoring'", *Documento de trabajo n° 9205*, U. COMPLUTENSE DE MADRID.

- GRANDE, I. (1992): *Dirección de Marketing. Fundamentos y software de aplicaciones*, McGraw-Hill, Madrid.
- GRANGER, J.R. Y CEREZO, C. (1992): "La telemática en el contexto mundial. Evolución de los grandes bloques", *TELOS*, nº 29, pp. 63-71.
- GRECO, A. y HOGUE, I. (1990): "Developing Decision Support Systems", *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING*, Vol. 5, nº 2, pp. 27-36.
- GREEN, P.E., TULL, D.S. y ALBAUM, G. (1991): *Research for marketing decisions*, Prentice Hall (5ª Ed.), EE.UU.
- GROEPER, A.J. (1988): "The computerized CMF -A vital marketing tool", *BANK MARKETING*, Dic. pp. 38-41.
- GROVER, V. y SABHERWAL, R. (1989): "Poor Performance of Videotex Systems." *JOURNAL OF SYSTEMS MANAGEMENT*, Vol. 40, Jun., pp. 31-37.
- GUAL, J. y VIVES, X. (1992): *Ensayos sobre el sector bancario español*, Fedea, Madrid.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1989): "Strategic intent", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Mayo-Jun., pp. 63-76.
- HAMELINK, C. (1989): "Banks' control and use of information", *TRANSNATIONAL DATA REPORT*, Vol. V, nº 1, pp. 21-27.
- HARKIN, M. (1989): "El videotex agrario en Europa", *TELOS*, nº 20, Dic-En., pp. 126-138.
- HART, P.J. y RICE, R.E. (1991): "Using information from external databases: Contextual relationships of use, access method, task, database type, organizational differences and outcomes", *INFORMATION PROCESSING & MANAGEMENT*, Vol. 27, nº 5, pp. 461-471.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1983): "The use of the industry attractiveness-business strength matrix in strategic planning", *INTERFACES* Vol 13, nº 2, Ab., pp. 54-71.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1984): *Strategic management: an integrative perspective*, Prentice Hall Int., Englewood Cliffs.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1991): *The strategy concept and process*, Prentice Hall Int., EE.UU.
- HEATH, S. (1990): "Towards the society of the future", *BANKING TECHNOLOGY*, Abr., pp. 23-29.
- HIGBY, M.A. y FARAH, B.D. (1991): "The status of marketing information systems, decision support systems in the marketing function of U.S. firms", *INFORMATION & MANAGEMENT*, nº 20, pp. 29-35.

- HOGARTH, R.M. y MAKRIDAKIS, S. (1981): "The value of decision making in a complex environment: An experimental approach", *MANAGEMENT SCIENCE*, n° 27, pp. 93-107.
- HOPPER, M.D. (1990): "¿Hacia dónde evolucionan los sistemas informáticos de las empresas?", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 4° Trim., pp. 58-68.
- IWENS, J.L. (1988): "Los sistemas de comunicación del futuro: a nuevas redes, nuevos debates" (traducido por A. VILLALBA), *TELOS*, n° 15, pp. 17-27.
- JANSSENS, G. K. y CUYVERS, L. (1991): "EDI -A Strategic Weapon in International Trade", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 24, n° 2, pp. 46-53.
- KARUSH, G. (1990): "The CIF and the market planning process", *BANK MARKETING*, Vol. 22, n° 5, Mayo ,pp. 32-36.
- KEEN, P.G.W. y SCOTT MORTON, M.S. (1978): *Decision Support Systems. An Organizational perspective*, Addison Wesley, EE.UU.
- KIM,S. & LEE, J. (1991):" A contingent analysis of the relationship between IS implementation strategies and IS success", *INFORMATION PROCESSING & MANAGEMENT*, Vol. 27, n° 1, pp. 111-128.
- KING, W.R. y RODRIGUEZ, J.I. (1981): "Participative design of strategic decision support system: an empirical assessment", *MANAGEMENT SCIENCE*, n° 27, Jun., pp. 717-726.
- KING, W.R. (1988): "How effective is your information systems planning", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 21, n° 5, pp. 103-112.
- KINNEAR, T.C. y TAYLOR, J.R. (1989): *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*, McGraw-Hill (3ª Ed.), Bogotá.
- KONSYNSKY, B.R. y McFARLAN, F. W. (1991): "Las asociaciones para la información: datos compartidos, escala compartida", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 3° Trim., pp. 112-120.
- KOTLER, P. (1987): "El megamarketing", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 1° Trim., pp. 91-100.
- KOTLER, P. (1991): *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall Int. (7ª Ed.), EE.UU.
- KRESS, G. (1988): *Marketing research*, Prentice Hall Int. (3ª Ed.), New Jersey.
- KUGA, M. (1988): "Kao's marketing strategy and marketing intelligence system", *Conferencia ESOMAR*, Nueva York, 26-29 Jun., pp. 93-105.

- KUSEKOSKI, G. (1989): "Corporate Videotex: A Strategic Business Information System", *MIS QUARTERLY*, Dic., pp. 447-456.
- LAMBIN, J.J. (1967): *Información, decisión y eficacia comercial*, Deusto, Bilbao.
- LAMBIN, J.J. y PEETERS, R. (1981): *La gestión de marketing de las empresas*, ICE, Madrid.
- LAMBIN, J.J. (1990): *La recherche marketing*, McGraw-Hill, París.
- LAMBIN, J.J. (1991): *Marketing estratégico*, McGraw-Hill (2ª Ed.), Madrid.
- LARREA, P. (1991): *Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*, Díaz de Santos, Madrid.
- LEE, H., ACITO, F. y DAY, R.L. (1987): "Evaluation and use of marketing research by decision makers: A behavioral simulation", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, Vol. XXIV, Mayo, pp. 187-196.
- LEOZ, V. (1990): "Visión de la información empresarial ante el Mercado Unico desde la CEE", *JORNADAS INTERNACIONALES SOBRE INFORMACION ELECTRONICA Y EMPRESA*, San Sebastián, 24-26 Oct., ponencia XVI, pp. 1-17.
- LEONARD-BARTON, D. y SVIOKLA, J.J. (1988): "Los sistemas expertos pueden hacer mucho por su empresa", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 4º Trim., pp. 98-108.
- LILIEN, G.L. y KOTLER, P. (1983): *Marketing Decision Making. A model-building approach*, Harper & Row, Nueva York.
- LILIEN, G.L., KOTLER, P. y MOORTHY, K.S. (1992): *Marketing Models*, Prentice Hall Int., EE.UU.
- LITTLE, J.D.C. (1979): "Decision support systems for marketing managers", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 43, Verano, pp. 9-26.
- LOPEZ YEPES, J. (1980): *La documentación: centros y fondos documentales*, ATE, Barcelona.
- LORETTE, R.J. y WALTON, H.C. (1990): *Cases in the management of information systems and information technology*, Irwin, EE.UU.
- LOVELOCK, C.H. (Ed.) (1988): *Managing services. Marketing, operations and human resources*, Prentice Hall Int., New Jersey.
- LUSTAC, S. (1990): "Facts and figures on the electronic information services market and Community initiatives to promote its development", *JORNADAS INTERNACIONALES SOBRE INFORMACION ELECTRONICA Y EMPRESA*, S. Sebastián, 24-26 Oct.

LYTEL, D. (1991): "No Superheroes: Videotex turns ten", *INFORMATION TODAY*, Ag., pp.41.

LLOPIS FRANCO, M. (1993): "Localización de oficinas bancarias", *Curso de Doctorado de Marketing Financiero*, Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados, UCM, Jun., pp. 1-40.

MAJOR, M. (1990): "Videotex never really left, but it's not all here", *MARKETING NEWS*, nº 24, Nov., pp. 2 y 22.

MALHOTRA, N.K. (1993): *Marketing research. An applied orientation*, Prentice Hall Int., EE.UU.

MANSO, F.J. (1992): "Cuestiones relevantes para un marketing estratégico en las instituciones financieras", *ESIC-MARKET*, En.-Marzo, pp. 29-69.

MAS RUIZ, F.J. y GOMEZ SALA, J.C. (1993): "Análisis de la competencia en las Cajas de Ahorros: grupos estratégicos", *ESIC-MARKET*, nº 79, pp. 27-64.

MARCH, J.G. (1988): *Decisions and organizations*, Blackwell, Gran Bretaña.

MARKETING PUBLISHING CENTER, Inc. (1990): *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*, Díaz de Santos, Madrid.

MARTIN CARBAJAL, F. (1990): "Los servicios de información electrónica en España", *JORNADAS INTERNACIONALES SOBRE INFORMACION ELECTRONICA Y EMPRESA*, San Sebastián, 24-26 Oct., ponencia VI, pp. 1-22.

MARTIN DAVILA, M. (1987): "La previsión de los depósitos bancarios. (Aplicación de un modelo de previsión de ventas.)", *ESIC-MARKET*, nº 56, Abril-Junio, pp. 39-55.

MARTIN DAVILA, M. (1987): "Nuevos enfoques en la organización de las actividades de marketing", *REVISTA DE ECONOMIA Y EMPRESA*, nº 17, pp. 515-534.

MARTINEZ AREVALO, L. (1991): "La Banca frente al reto del Mercado Unico del 93" El Sector de los servicios financieros, *CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID*, pp. 123-139.

MARTINEZ ORTEGA, J. y RUBIO BUENO, J. (1990): "Credit Management", *CUADERNOS DE MANAGEMENT*, Suplemento al nº 339 de NUEVA EMPRESA, 1-15 Oct.

MARTINEZ TERCERO, M. (1977): "Experimentación en Marketing", *CUADERNOS UNIVERSITARIOS DE PLANIFICACION EMPRESARIAL Y MARKETING (CUPEMA)* Vol. 3, pp. 175-185.

MARTINEZ VILCHES, R. (1991): *Grupos estratégicos en el sector de las Cajas de Ahorro españolas*, TESIS DOCTORAL, Madrid.

- MAS RUIZ, F.J. y GOMEZ SALA, J.C. (1993): "Análisis de la competencia en las Cajas de Ahorros: grupos estratégicos", *ESIC-MARKET*, n° 145, pp. 143-165.
- MATAS, J. (1991): "Popularización de los servicios bancarios por videotex", *MTV*, Marzo, pp. 44-45.
- MATTHEWS, R. y SCHOEBRIDGE, A. (1992): "EIS - A guide for executives", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 25, n° 6, pp. 94-101.
- MAURY, J.P. (1990): "Oportunities in Telecoms. An example: The French Videotex program", *JORNADAS INTERNACIONALES SOBRE INFORMACION ELECTRONICA Y EMPRESA*, San Sebastián, 24-26 Oct.
- McCALLISTER, C. (1989): "Keeping track of customer data", *BANK SYSTEMS & TECHNOLOGY*, Vol. 6, n° 12, Dic., pp. 46 y 48.
- McFARLAN, F.W. (1984): "Information technology changes the way you compete", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Mayo/Junio.
- MELNICK, L.S. (1991): "Plugging into the EC Videotex market", *JOURNAL OF EUROPEAN BUSINESS*, Vol. 2, n° 3, En.-Febr., pp. 37-41.
- MENON, A. y VARADARAJAN, P.R. (1992): "A model of marketing knowledge use within firms", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 56, Oct., pp. 53-71.
- MENTZER, J.T. y GANDHI, N. (1992): "Experts systems in marketing: guidelines for development", *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, Vol. 20, n° 1, pp. 71-80.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, ARIEL, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1987): "Crafting strategy", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, Jul.-Ag., pp. 66-75.
- MINTZBERG, H. (1990): "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, Vol. 13, n° 3, pp. 171-195.
- MIQUEL PERIS, S. y BIGNE ALCAÑIZ, J.E. (1991): "Factores de desarrollo de las oficinas financieras: Un análisis empírico", *III Encuentro de profesores universitarios de marketing*, Salamanca, pp. 200-221.
- MITCHELL, J.W. y SPARKS, L. (1988): "Marketing Information Systems in the major UK Banks", *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, Vol. 6, n° 5, pp. 14-28.
- MONERA, D. (1991): "Le credit doring et le risque client", *LA REVUE BANQUE*, n° 519, Sept., pp. 801-804.

- MONTERO-PEREZ, A. y MARTINEZ VILCHES, R. (1988): "La matriz DAFO para la formulacion estratégica. Aplicación al sector financiero", *ALTA DIRECCION*, nº 137, Enero-Febrero, pp. 111-130.
- MONTGOMERY, D.B. y URBAN, G.L. (1970): "Marketing Decision-Information Systems: An emerging view", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, Vol. VII, Mayo, pp. 226-234.
- MONTGOMERY, D.B. y URBAN, G.L. (1977): *Marketing científico*, Pirámide, Madrid.
- MONTGOMERY, D.B. y WEINBERG, C.B. (1979): "Toward strategic intelligence systems", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 43, Verano, pp. 41-52.
- MONTGOMERY, P. (1990): "Intelligent gateways for information access", *JORNADAS INTERNACIONALES SOBRE INFORMACION ELECTRONICA Y EMPRESA*, San Sebastián, 24-26 Oct., ponencia XIII, Pp. 1-5.
- MORGA, G. (1990): *Imágenes de la organización*, RA-MA, Madrid.
- MORRIS, S. (1990): *Using Personal Computers in Marketing*, Blackwell, Manchester.
- MOSCO, V. (1986): *Fantasías electrónicas. Crítica a las tecnologías de la información*, Paidós Comunicación, Madrid.
- MUNUERA ALEMAN, J.L. (1988): "Una concepción estratégica de la cartera de productos", *ESIC-MARKET*, pp. 683-705.
- MOUNTINHO, L. y MEIDAN, A. (1989): "Bank costumers perceptions, innovations and new technology", *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, Vol. 7, nº 2, pp. 22-27.
- MOUNTINHO, L. (1992): "Modelos informáticos y sistemas expertos en marketing", *Seminario de Doctorado del Departamento de Dirección de Empresas*, UNIVERSIDAD DE VALENCIA, 4 junio.
- MOUNTINHO, L. y CURRY, B. (1993a): "Consumer perceptions of ATMs: An application of neural networks", *EUROPEAN MARKETING ACADEMY (EMAC)*, Barcelona, 25-28 de Mayo, pp. 975-1000.
- MOUNTINHO, L., CURRY, B. y DAVIES, F. (1993b): "BANKSTRAT: A strategic marketing expert system for retail banking", *EUROPEAN MARKETING ACADEMY (EMAC)*, Barcelona, 25-28 de Mayo, pp. 1001-1020.
- MURDICK, R.G. y ROSS, J.E. (1975): *MIS in action*, West Publishing Co., EE.UU.
- NAVAS LOPEZ, J.E., CARRETERO DIAZ, L.E. y SASTRE CASTILLO, M.A. (1992): "Los sistemas de soporte de la decisión en la dirección estratégica", *DIRECCION Y ORGANIZACION*, nº 2, Abr.-Jun., pp. 13-16.

- NAKASUJI, S. (1986): "Nuevos sistemas japoneses de servicios bancarios" (pp. 85-105), capítulo de *Trabajo humano y eficaz en la banca: Hoy hacia el futuro*, Instituto de las Ciencias del hombre, Madrid.
- NIELFA CRISTOBAL, C. (1990): "El reto del Videotex para la empresa española de los 90", *JORNADAS INTERNACIONALES SOBRE INFORMACION ELECTRONICA Y EMPRESA*, San Sebastián, 24-26 Oct.
- NOMBELA, J.J. (1991): "Introducción a la RDSI", *PC WORLD*, Nov., pp. 217-218.
- NORMA (Investigación y Formación) (1989): *Curso de Expertos en planificación en entidades financieras*, Madrid.
- NORTON, M. (1990): "The making of a Prodigy", *BANKING TECHNOLOGY*, Mayo, pp. 26-28.
- NORTON, M. (1991): "Fashioning a new branch", *BANKING TECHNOLOGY*, Marzo, pp. 43-45.
- O'BRIEN, J.A. (1990): *Management Information Systems. A managerial end user perspective*, Irwin, EE.UU.
- O'BRIEN, J.A. (1991): *Introduction to Information Systems in Business Management*, Irwin (6ª Ed.), EE.UU.
- O'CALLAGHAN, R. (1991): "Los sistemas inter-empresariales y sus ventajas competitivas", *HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 2º Trim., pp. 140-148.
- O.C.D.E. (1988): "Les nouveaux services de Télécommunications. Stratégies de développement du videotex", *POLITIQUES D'INFORMATION, D'INFORMATIQUE ET DE COMMUNICATIONS*, nº 16. París.
- OMAR, M. (1991): "A DDS approach for implementing an online retail banking system", *INFORMATION & MANAGEMENT*, Vol. 21 nº 2, pp. 89-98.
- ORTEGA MARTINEZ, E. (1981): *La dirección de marketing*, ESIC, Madrid.
- PARKINSON, L.K. & PARKINSON, S.T. (1987): *Using the microcomputer in Marketing*, McGraw-Hill, Gran Bretaña.
- PAVIA, T.M. (1991): "Using marketing models in strategic planning", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 24, nº 5, pp. 59-67.
- PENNINGS, J.M. (1992): "The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, Vol. 13, pp. 29-46.
- PERDIGUER, M. (1991): "Estrategia y Videotex", *MARKETING Y VENTAS*, nº 46, Marzo, pp. 32-38.

PEREZ, F. y QUESADA, J. (1992): "La eficiencia del sistema bancario español en la perspectiva europea", *REVISTA DE ECONOMIA*, n° 13, 2° Tr., pp. 72-78.

PEREZ RIOS, J. (1992): "Función de la Dinámica de Sistemas en la formación de directivos de empresa", *ESIC-MARKET*, Oct.-Dic., pp. 89-103.

PERKINS, W.S. y RAO, R.C. (1990): "The Role of Experience in Information Use and Decision Making by Marketing Managers", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, Vol. XXVII, Febr., pp. 1-10.

PETITDEMANGE, C. (1991): *La maîtrise de la valeur. La gestion de projet et l'ingénierie simultanée*, Afnor Gestion, París.

PIERCY, N. y EVANS, M. (1983): *Managing Marketing Information*, Croom Helm, Australia.

POLO REDONDO, Y. (1986): "Desarrollo de nuevas tecnologías: La empresa bancaria", *ECONOMIA INDUSTRIAL*, n° 251, Sept.-Oct., pp. 61-69.

POLO REDONDO, Y. (1992): *Proyecto docente e investigador*, Cátedra del Departamento de Comercialización e Investigación de mercados, Facultad de CC.EE. y Empresariales, Universidad de Zaragoza.

PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva*, CECSA, México.

PORTER, M.E. y MILLAR, V.E. (1985): "How information gives you competitive advantage", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Jul.-Ag., pp. 149-160.

PORTER, M.E. (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México.

PORTER, M.E. (1988): "De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial", *HARVARD-BUSINESS REVIEW*, 1° Trim., pp. 99-121.

PORTER, M.E. (1990): "The competitive advantage of nations", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Marzo-Abr., pp. 73-93.

POTTRUCK, D.S. (1987): "Taking the mistique out of marketing financial services", *BOTTOMLINE*, Vol. 4, Nov., pp. 21-26.

POTTRUCK, D.S. (1988a): "Turning information into a strategic marketing weapon", *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, Vol. 6, n° 5, pp. 49-56.

POTTRUCK, D.S. (1988b): "Strategic information systems ignite successful offensives", *BANK MARKETING*, Vol. 20, Mayo, pp. 32-42.

PRATS, O. (1992): "Como desarrollar con éxito una buena base de datos de marketing", *MARKETING Y VENTAS*, n° 57, Marzo, pp. 14-19.

PROCTOR, R.A. (1991): "Marketing Information Systems", *MANAGEMENT DECISION*, Vol. 29, n° 4, pp. 55-60.

PUERTA, E. de la (1991): "El nuevo protagonismo de la tecnología como factor de competitividad", *TELOS*, n° 27, Sept.-Nov., pp. 97-108.

PULIDO SAN ROMAN, A. (1989): *Predicción económica y empresarial*, Pirámide, Madrid.

QUINTANA DAZA, M.A. (1993): "La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing", *ESIC-MARKET*, n° 145, pp. 27-63.

QUINTAS, J.R. (1993): "Las Cajas de Ahorros" en "España 1992. Un balance", *COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID*, n° 55, pp. 162-169.

RANGASWAMY, A., ELIASHBERG, J., BURKE, R.R. y WIND, J. (1989): "Developing marketing expert systems: An application to international negotiations", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 53, Oct., pp. 24-39.

RAPAPORT, M. (1991): "Computer conferencing, Bulletin Boards and Information Professionals", *ONLINE*, n° 15, Mayo, pp. 33-37.

REIDENBACH, E.R. y PITTS, R.E. (1986): *Bank marketing. A guide to strategic planning*, Prentice Hall, EE.UU.

REIDENBACH, R.C. y GRUBBS, M.R. (1988): *Desarrollo de nuevos productos bancarios. Guía para directivos*, Díaz de Santos, Madrid.

RENDER, B. y STAIR (1986): *Quantitative analysis for management*, Allyn & Bacon Inc., Massachussetts.

RITTER, D.S. (1992): *La venta de servicios financieros. Como generar ventas cruzadas*, Deusto.

RODRIGUEZ, A. (1991): "La seguridad en los sistemas bancarios por videotex", *MTV*, Marzo, pp. 46-48.

RODRIGUEZ DEL BOSQUE RODRIGUEZ, I.A. (1991): *La imagen de la empresa. Estudio sobre la evolución de la imagen de las entidades bancarias en Asturias*, Tesis Doctoral, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo.

- ROJAS, L. (1987): "Banco de Datos al alcance de la mano", *NUEVO SIGLO*, n° 1, Dic., pp. 94-101.
- ROCKART, J.F. (1979): "Chief executives define own data needs", *JOURNAL OF MARKETING*, Marzo-Abril, pp. 81-93.
- ROCKART, J.F. y DE LEONG, D.W. (1988): *Executive Support Systems*, Dow Jones-Irwin, EE.UU.
- ROSENTHAL, B.E. (1988): "Everything you never thought you could do with a CIF", *BANKING SOFTWARE REVIEW*, Vol. 13, n° 4, Invierno, pp. 20-33.
- ROWE, R. (1991): "The urge to compete", *BANKING TECHNOLOGY*, Jun., pp. 32-34.
- RUFIN MORENO, R. (1989): *La aplicación de la Tecnología de la Información a los Sistemas informativos y de Apoyo a la gestión comercial*, Tesis Doctoral, UNED, Madrid, Jun.
- RUIZ DE APODACA, J.M. (1993): "Un nuevo modelo organizativo para Banca Comercial", *CRONICA*, n° 26, Febr., pp. 9-10.
- RUIZ GONZALEZ, B. y GONZALEZ MOLINA, M.T. (1991): *Catálogo de servicios españoles de información electrónica ASCII*, Finca (6ª Ed.), Madrid.
- SÄÄKSJÄRVI, M.V.T. y TALVINEN, J.M. (1993): "Integration and effectiveness of marketing information systems", *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 27, n° 1, pp. 64-79.
- SANZ PEÑA, R.M. (1993): "Jornadas técnicas sobre los sistemas avanzados de telecomunicaciones", *TELOS*, Marzo-Mayo.
- SALAS, V. (1989): "La información como soporte de los activos intangibles", *REVISTA DE ECONOMIA*, n° 2, 3º Tr., pp. 18-21.
- SANCHEZ GUZMAN, J.R. (1974-1975): "Marketing Bancario. Un enfoque para su utilización práctica", *ESIC-MARKET*, n° 15, Oct.-En., pp. 41-72.
- SANCHEZ GUZMAN, J.R. (1989): *Marketing Comunicación*, Ciencia 3, Madrid.
- SANTAOLALLA, J.R. (1990): "Las fuentes de información", en *Manual de investigación comercial de E. ORTEGA* (Editor), Pirámide (2ª Ed.), Madrid.
- SANTEMASES MESTRE, M. (1991): *Marketing: Conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid.
- SANTODOMINGO GARACHANA, A. (1990): "Las empresas en el mercado de la información. Potencialidades y problemas de las bases de datos", *TELOS*, n° 23, pp. 32-41.

- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1978-1979): "Las técnicas de investigación comercial: Conceptos, características y aplicaciones", *ESIC-MARKET*, n° 25 (En-Ab) 1978 a n° 28 (En-Ab), 1979.
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1989): *Proyecto docente*, Titularidad del Departamento de Comercialización e Investigación de mercados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.
- SAVIDGE, J. (1992): *Marketing intelligence. Discover what your costumers really waht and what your competitors are up to*, Business One Irwin, EE.UU.
- SCOTT, G.M. (1988): *Principios de Sistemas de Información*, McGraw-Hill, México.
- SCHEWE, D.C. y SMITH, M.R. (1982): *Mercadotecnia. Conceptos y aplicaciones*, McGraw-Hill, Méjico.
- SCHÖNER, B. y UHL, K.P. (1979): *Investigación de Mercadotecnia*, Limusa (2ª Ed.), Méjico.
- SCHULTZ, R.L. y ZOLTNER, A.A. (1982): *Marketing Decision Models*, Elsevier Science, EE.UU.
- SENN, J.A. (1992): *Análisis y diseño de Sistemas de Información*, McGraw-Hill (2ª Ed.), México.
- SERRANO GOMEZ, F. (19**): *Proyecto Docente e investigador*, Cátedra del Departamento de Comercialización e Investigación de mercados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UNIVERSIDAD DE CADIZ, Tomo II.
- SERRANO GOMEZ, F. (1991): "Modelos de evaluación estratégica: Un análisis comparativo", *Actas del III Encuentro de profesores universitarios de Marketing*, Salamanca, pp. 523-542.
- SERRANO GOMEZ, F. y MARQUEZ MORENO, C. (1991): "Un nuevo instrumento de formulación estratégica: La matriz TOWS", *Actas del III Encuentro de profesores universitarios de Marketing*, Salamanca, pp. 543-562.
- SHAW, R. y STONE, M. (1988): *Database Marketing*, Gower Business Enterprise Series, Gran Bretaña.
- SILVERMAN, B.G. (1987): "Should a manager 'hire' an expert system", pp. 5-23, en SILVERMAN, B.G. (Ed.): *Expert systems for business*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- SIMON, H.A. (1982): *La nueva ciencia de la decisión*, El Ateneo, Argentina.
- SISODIA, R.S. (1991): "Expert systems for services marketing", *JOURNAL OF SERVICES MARKETING*, Vol. 5, n° 3, pp. 37-54.
- SMITH, C.P. (1987): *Retail banking technology*, IBC, Gran Bretaña.

- SMITH, J.A. (1991): "The new frontier", *DIRECT MARKETING*, nº 54, Jul., pp. 61-63.
- SMITH, M.J. (1990): "Videotex in the U.K.", *VIDEOTEX INTERNATIONAL*, nº 114, 3 de Abril, pp. 1-6.
- SOBRINO BLANCO, M.A. (1988): "Videotex: difusión social y modelos de acceso al medio", *TELOS*, nº 13, pp. 14-24.
- SOENEN, L.A. (1974): "Locating bank branches", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, Vol. 3, pp. 211-228.
- SONTHEIMER, K.C. y THORN, R.S. (1986): "Competitive strategies in U.S. banks", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 19, nº 1, pp. 113-120.
- SOUTHCOTT, J. y HOOEY, B. (1988): "Executive Information Systems", *INTERNATIONAL TECHNOLOGY STRATEGY RESOURCE BOOK*, pp. 265-276.
- SPOONER, L. (1988): "With CIFs, financial marketers conjure up new selling techniques", *SAVINGS INSTITUTIONS*, Vol. 109, nº 2, Febr., pp. 92-96.
- SPRAGUE, R.H. y CARLSON, E.D. (1982): *Building Effective Decision Support Systems*, Prentice Hall Int., EE.UU.
- SRINIVASAN, V y KIM, Y.H. (1987): "Credit granting: A comparative analysis of classification procedures", *JOURNAL OF FINANCE*, Vol. 42, pp. 665-683.
- STANTON, W.J., ETZEL, M.J. y WALKER, B.J. (1992): *Fundamentos de marketing*, McGraw-Hill (9ª Edición, 5ª en castellano), México.
- STEVENS, D.L. (1989): "Do the spadework carefully if cross-selling is to flourish", *BOTTOMLINE*, Vol. 6, nº 11, Nov., pp. 50-52.
- STEVENSON, B.D. (1989): *Marketing financial services to corporate clients*, Woodhead-Faulkner, Cambridge.
- STRATEGIC DIRECTION PUBLISHERS Ltd. (1993): "The total quality portfolio", *STRATEGIC DIRECTION PUBLISHERS Ltd.*, Zurich.
- SUAREZ SUAREZ, A.S. (1988): *Curso de introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid.
- SWANSON, E.B. (1988): *Information system implementation. Bridging the gap between design and utilization*, Irwin, EE.UU.

- TAIT, F. y DAVIS, R.H. (1989): "The development and future of Home Banking", *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, pp. 3-9.
- TAYLOR, S.J. & BOGDAN, R. (1986): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Buenos Aires.
- TAYLOR, J. y OAKE, J. (1991): "Maximising Financial Services: Sophisticated Database Marketing", *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, Vol. 9, n° 2, pp. 17-21.
- TEILLET, R.M. (1992-1993): "La teoría general de sistemas y la dinámica empresarial" 3ª Parte, *ESTUDIOS EMPRESARIALES*, n° 80, pp. 82-101.
- TEJERINA, D. (1992): "Inversiones y economías de las tecnologías de la información", en CITEC 92: *Tecnología, empresas y profesionales ante un mundo de transformación*, Madrid, 10 y 11 de marzo.
- THIRIEZ, H. (1992): "Towards a DEISS?", *EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH*, n° 61, pp. 72-85.
- TIBBERT, B.A. (1987): "Improving marketing intelligence at Du Pont UK", *MARKETING INTELLIGENCE & PLANNING*, Vol. 5, n° 4, pp. 23-30.
- TIRADO MONTERO, C. (1992): "Telecomunicaciones españolas: una apuesta por el futuro. Los retos del Mercado Europeo", *TELOS*, n° 29, pp. 50-62.
- TORRERO MAÑAS, A. (1991): "El sistema bancario español en el contexto internacional", *ECONOMISTAS*, n° 51, Oct.-Nov., pp. 88-90.
- TORRERO MAÑAS, A. (1989): "El sistema bancario en los próximos años", *REVISTA DE ECONOMIA*, n° 1, pp. 71-72.
- TOURNOIS, N. (1989): *Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies*, Masson, París.
- TORRERO, A. (1991): "Situaciones y perspectivas del sistema bancario", *REVISTA DE ECONOMIA*, 1º Trim., pp. 81-84.
- VAVOSO, K.J. (1987): "Getting started with a Customer Information File", *BOTTOMLINE*, Vol. 4, n° 11, pp. 39-44.
- VAZQUEZ CASIELLES, R. (1985): "Organización comercial bancaria: Una política puntual de servicios a los clientes para la Banca del futuro", *ESIC-MARKET*, n° 48, Abril-Junio, pp. 75-93
- VAZQUEZ CASIELLES, R. (1987): "El Marketing bancario: Instrumento competitivo en el contexto internacional de integración al Mercado Unico Europeo", *ALTA DIRECCION*, n° 132, pp. 121-132.

VAZQUEZ CASIELLES, R. (1989): "La imagen de la empresa detallista y sus percepción por los consumidores: Una aplicación del análisis factorial", *ESIC-MARKET*, Julio-Sept., pp. 49-75.

VIANA-CARDENAS, A. de (1991): "Teléfonos: los hilos de la informática", *MICRO 16*, nº 5, Febr., pp. 10 y ss.

VIANA-CARDENAS, A. de (1991): "IBERTEX: La comunicación del futuro", *MICRO 16*, nº 6, Febr., pp. 14-28.

VIDEOTEX INTERNATIONAL (1991): "Spain: Ibertex releases 1991 year end report", *VIDEOTEX INTERNATIONAL*, nº 152, 31 Enero, pp. 5-7.

VIRGIN, R. y WHITE, P. (1991): "Here are four steps to maximize your investment in a Marketing CIF", *BOTTOMLINE*, Vol. 8, nº 4, Jul.-Ag., pp. 35-36.

WAALEWIJN, P. y BOULAN, R. (1991): "Strategic Planning on a Personal Computer" *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 23, nº 4, pp. 65-72.

WALKER, O.C., RUEKERT, R.W. (1987): "Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 51, Jul., pp. 15-33.

WARD, J.M. (1987): "Integrating information systems into business strategies", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 20, nº 3, pp. 19-27.

WEBSTER, F.E. (1992): "The changing role of marketing in the corporation", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 56, Oct., pp. 1-17.

WELSH, P. (1990): "Developing and building a Management Information System", *INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING*, Vol. 8, nº 1, pp. 17-18.

WIERENGA, B. y OPHUIS, P.O. (1993): "Marketing Decision Support Systems: adoption, use and satisfaction", *EUROPEAN MARKETING ACADEMY (EMAC)*, Barcelona, 25-28 de Mayo, pp. 1547-1573.

WILLIAMS, N. (1991): "Behind on the processing", *BANKING TECHNOLOGY*, Dic.-En., pp. 50-53.

WIND, Y. (1981): "Marketing oriented strategic planning models", en SCHULTZ & ZOLTNERS (Editores): *Marketing decisions models*, ELSEVIER SCIENCE, EE.UU., pp. 207-250.

WISSEMA, J.G. y EUSER, L. (1991): "Successful innovation through inter-company network", *LONG RANGE PLANNING*, Vol. 24, nº 6, pp. 33-39.

WISEMAN, C. (1988): *Strategic information systems*, Irwin, EE.UU.

WHYBROW, M. (1991): "Banking's new home", *BANKING TECHNOLOGY*, Mayo, pp. 22-24.

WRIGHT, D. (1991): *Bank Marketing for the 90s*, Wiley & Sons, EE.UU.

YILDIZ, M. (1989): *A general theory of administrative behavior in formal organizations: A systems approach*, UMI, Universidad de Michigan.

ZALTMAN, G. y BURGER, P.C. (1980): *Investigación de mercados*, Hispano-Europea, Barcelona.

ZINKHAN, G.M., JOACHIMSTHALER, E.A. y KINNEAR, T.C. (1987): "Individual differences and marketing decision support system and usage and satisfaction", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, Vol. XXIV, Mayo, pp. 208-214.

ANEXO 1:

CUESTIONARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados
 Mayo-Junio 1992

ESTUDIO NUM:

CUESTIONARIO NUM:

1. Valore los siguientes enunciados siguientes en función de la escala que se le propone (desde "totalmente de acuerdo"-1- hasta "totalmente desacuerdo"-5-)

	Totalm. acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desac.	En desac.	Totalm en desac.
	-----	-----	-----	-----	-----
1) La información es un arma competitiva y estratégica.....	1	2	3	4	5
2) Los costes de distribución de la información son elevados..	1	2	3	4	5
3) Bajo rendimiento del personal por no recibir la información necesaria en el momento preciso..	1	2	3	4	5
4) Existe dificultad de acceso a la información para apoyar decisiones tácticas y estratégicas.	1	2	3	4	5
5) El Banco cuenta con numerosas sucursales geográficamente dispersas..	1	2	3	4	5
6) Excesiva cantidad de datos de dudosa calidad.	1	2	3	4	5
7) Falta de coordinación interna entre la base de datos corporativa y las distintas bases de datos específicas de Marketing: producto/ventas/precio /invest. de mercados e inteligencia/previsión..	1	2	3	4	5

	Totalm. acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desac.	En desac.	Totalm en desac.
	-----	-----	-----	-----	-----
8) El departamento de Marketing de nuestro banco adopta las decisiones estratégicas de los líderes del mercado.....	1	2	3	4	5
9) La dinámica del mercado exige un canal de distribución de información al cliente de sus productos y servicios.....	1	2	3	4	5
10) El conocimiento personalizado de los clientes permitiría a nuestro Banco adoptar una estrategia de diferenciación que daría un gran valor añadido al servicio.....	1	2	3	4	5
11) Hace falta un análisis previo de la situación del mercado que facilitaría la adecuada difusión de las "ofertas" de nuestro banco al público-objetivo.....	1	2	3	4	5
12) Un buen posicionamiento (tanto en el mercado como en la mente de los consumidores) exige un alto nivel de informatización.....	1	2	3	4	5
13) Dificultad de implantación de un sistema de información de Marketing por la escasa aceptación del personal que debe alimentarlo y actualizarlo..	1	2	3	4	5
14) Dificultad de acceso a bases de datos externas nacionales.....	1	2	3	4	5
15) Excesivo flujo de comunicación entre central y sucursales que dificulta la actualización de las bases de datos internas..	1	2	3	4	5

	Totalm. acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desac.	En desac.	Totalm en desac.
	-----	-----	-----	-----	-----
16) Alto grado de competencia por parte de empresas cuya actividad principal no es la financiera..	1	2	3	4	5
17) Nuestro Banco necesita realizar una fuerte inversión en la red de distribución de información (en personal y en bienes de equipo).....	1	2	3	4	5
18) Elevada inversión en promociones y publicidad.	1	2	3	4	5
19) Existe una gran profusión de distintas ofertas de productos financieros (muy similares entre sí) que confunden a los usuarios.....	1	2	3	4	5
20) Dificultad en contactar con los clientes.....	1	2	3	4	5
21) Dificultad para detectar las necesidades de los clientes.....	1	2	3	4	5
22) Escaso control de las actividades desempeñadas por nuestro Departamento.	1	2	3	4	5
23) Los Departamentos de Marketing del sector bancario acuden a las bases de datos externas cada vez que se enfrentan a cualquier problema.....	1	2	3	4	5
24) Dificultad de acceso a bases de datos externas internacionales.....	1	2	3	4	5

2. ¿Qué costes medios *directos* de la infraestructura informática del Banco (distribución de información, hardware y software) han sido asignados en 1.991 a su Departamento de Marketing? (en millones de pesetas)

- 1. Menos de 100
- 2. 101 - 200
- 3. 201 - 300
- 4. 301 - 400
- 5. Más de 400

(En caso de conocer la cifra exacta, indicarla:)

3. ¿Qué costes medios *indirectos* de la infraestructura informática del Banco (distribución de información, hardware y software) han sido imputados en 1.991 al Departamento de Marketing?

- 1. Menos del 10%
- 2. 11 - 20%
- 3. 21 - 30%
- 4. Más del 30%

(En caso de conocer la cifra exacta, indicarla:)

3.a. Considerando sólo la *distribución de información*, ¿qué costes medios indirectos (del presupuesto total del Banco para dicha función) son imputados a su departamento?

- 1. Menos del 10%
- 2. 11 - 20%
- 3. 21 - 30%
- 4. Más del 40%

(En el caso de conocer la cifra exacta, indicarla:)

4. ¿Con qué bases de datos internas cuenta su Departamento?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. Base de datos de negocio o de clientes. |
| <input type="checkbox"/> | 2. Sistema de investigación de mercados e inteligencia (conocimiento del entorno y la competencia) |
| <input type="checkbox"/> | 3. Base de datos de previsión de negocio, por producto, por territorio, por segmentos ... |
| <input type="checkbox"/> | 4. Base de datos de desarrollo e innovación de nuevos productos. |
| <input type="checkbox"/> | 5. Base de datos de planificación estratégica y táctica de los productos y servicios ya existentes. |
| <input type="checkbox"/> | 6. Base de datos de precios. |
| <input type="checkbox"/> | 7. Bases de datos de contabilidad. |
| <input type="checkbox"/> | 8. Bases de datos de promoción y publicidad. |
| <input type="checkbox"/> | 9. Bases de datos financieras |
| <input type="checkbox"/> | 10. Otras. Especificar:..... |

5. Entre todas las bases de datos internas a las que acude su Departamento, señale las cinco más utilizadas.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

7. ¿Cuánto factura su Departamento anualmente en bases de datos externas?

8. ¿Conoce el videotex?

(Videotex: servicio telemático que permite a sus usuarios acceder desde un terminal o desde un PC dotado del programa y modem adecuados, a la información contenida en bases de datos constituidas como centros de servicios).

1. Sí (preg. 9.)
 2. No

Fin de la entrevista. Por favor rellene los datos de clasificación al final del cuestionario (página 11).

→ 9. ¿Utiliza el videotex?

1. Sí (preg. 9.a)
 2. No (preg. 9.b)

→ 9.a. ¿Qué utilización pone en práctica del videotex?

1. Como usuario del servicio (Pregunta 10).
 2. Como centro servidor (Pregunta 12).

→ 9.b. ¿Por qué?

1. Por falta de necesidad.
 2. Por desconocimiento de su potencial.
 3. Por su elevado coste.
 4. Por falta de infraestructura.
 5. Estamos en vías de utilizarlo

Fin de la entrevista. Por favor rellene los datos de clasificación al final del cuestionario.

10. Como usuario, ¿con qué frecuencia utiliza el servicio videotex?

- | | |
|--|-----------------------------|
| | 1. A diario. |
| | 2. Varias veces por semana, |
| | 3. Una vez por semana. |
| | 4. Alguna vez. |
| | 5. Nunca. |

11. En función de la escala propuesta, y de forma genérica, califique su experiencia con el videotex a partir de las proposiciones siguientes:

	Totalm. acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desac.	En desac.	Totalm en desac.
	-----	-----	-----	-----	-----
1) Camino tortuoso para acceder a los datos buscados.....	1	2	3	4	5
2) En general, adecuada actualización de los datos contenidos en las bases de datos.....	1	2	3	4	5
3) Falta de concordancia entre las claves de acceso a las bases de datos y los datos contenidos en ellas.....	1	2	3	4	5
4) Buena relación calidad / precio.....	1	2	3	4	5
5) Falta de cobertura de datos en algunas áreas de interés para el Departamento de Marketing...	1	2	3	4	5

11.a. En una frase, ¿cómo calificaría el uso del videotex desde su perspectiva de usuario?

12. Como centro servidor, ¿qué servicios ofrece?

1. Servicio de información general.
2. Servicio de información especializada.
(Banco en Casa)
3. Servicio de comunicación (mensajería electrónica)
4. Servicio transaccional .

13. El servicio que ofrece es:

1. Público
2. Privado
3. Público / Privado

14. ¿Cuál es el precio del servicio?

1. Coste telefónico.
2. Coste telefónico + coste de la información solicitada

14.a. ¿Cuál es el coste medio por página?

15. ¿Cuál es el porcentaje de **empresas clientes** de su Banco que utilizan su servicio de videotex?

1. 0-10%
2. 11%-20%
3. 21%-30%
4. 31%-40%
5. 41%-50%

6. 51%-60%
7. 61%-70%
8. 71%-80%
9. 81%-90%
10. 91%-100%

(En caso de conocer la cifra exacta, indicarla:)

16. ¿Cuál es el porcentaje de **clientes particulares** de su Banco que utilizan su servicio de videotex?

	1. 0-10%		6. 51%-60%
	2. 11%-20%		7. 61%-70%
	3. 21%-30%		8. 71%-80%
	4. 31%-40%		9. 81%-90%
	5. 41%-50%		10. 91%-100%

(En el caso de conocer la cifra exacta, indicarla:)

17. Valore en la siguiente escala cómo cree usted que se desarrollará en los próximos años el uso del videotex dentro de su entidad bancaria:

Disminuirá		Estable		Aumentará
1	2	3	4	5

18. Valore en la siguiente escala cómo cree usted que se desarrollará en las próximos años el uso del videotex dentro del sector bancario:

Disminuirá		Estable		Aumentará
1	2	3	4	5

19. Valore en la siguiente escala cómo cree usted que se desarrollará en los próximos años el uso de su Banco en Casa por parte de sus clientes particulares :

Disminuirá		Estable		Aumentará
1	2	3	4	5

20. Valore en la siguiente escala cómo cree usted que se desarrollará en las próximos años el uso de su Banco en Casa por parte de sus empresas clientes:

<u>Disminuirá</u>		Estable		<u>Aumentará</u>
1	2	3	4	5

DATOS DE CLASIFICACION (1991)

NOMBRE DE LA ENTIDAD BANCARIA:

NUMERO EN EL REGISTRO DE BANCOS Y BANQUEROS:

NUMERO DE SUCURSALES NACIONALES:

NUMERO DE SUCURSALES INTERNACIONALES:

NUMERO DE CLIENTES:

NUMERO DE CLIENTES QUE SON GRANDES EMPRESAS:

VOLUMEN DE ACTIVOS MEDIOS EN PESETAS:

VOLUMEN DE ACTIVOS MEDIOS EN DIVISAS:

VOLUMEN DE PASIVOS MEDIOS EN PESETAS:

VOLUMEN DE PASIVOS MEDIOS EN DIVISAS:

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS MEDIOS:

DATOS DE IDENTIFICACION DE LA PERSONA ENTREVISTADA

NOMBRE:

CARGO EN LA ENTIDAD:

Firma:

OBSERVACIONES

Agradeciendo su colaboración y la atención que nos ha prestado, corresponderemos a su amabilidad poniéndonos en contacto con usted para remitirle el resultado de la investigación.

ANEXO 2:

RESULTADOS

DE LOS

ANALISIS ESTADISTICOS

BANCA NACIONAL

LIK1 LA INFORMACION ES UN ARMA COMPETITIVA Y ESTRATEGICA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	9	90,0	90,0	90,0
DE ACUERDO	2	1	10,0	10,0	100,0
		Total	10	100,0	100,0
Mean	1,100	Std dev	,316		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK2 COSTES DE DISTRIBUCION DE INFORMACION ELEVADOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	2	20,0	20,0	20,0
DE ACUERDO	2	4	40,0	40,0	60,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	3	30,0	30,0	90,0
EN DESACUERDO	4	1	10,0	10,0	100,0
		Total	10	100,0	100,0
Mean	2,300	Std dev	,949		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK3 BAJO RENDIMIENTO DEL PERSONAL POR NO RECIBIR LA INFORMACION ADECUADA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	4	40,0	40,0	40,0
DE ACUERDO	2	4	40,0	40,0	80,0
EN DESACUERDO	4	2	20,0	20,0	100,0
		Total	10	100,0	100,0
Mean	2,000	Std dev	1,155		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK4 DIFICULTAD DE ACCESO A INFORMACION PARA APOYAR DECISIONES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	10,0	10,0	10,0
DE ACUERDO	2	6	60,0	60,0	70,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	10,0	10,0	80,0
EN DESACUERDO	4	1	10,0	10,0	90,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	10,0	10,0	100,0
		Total	10	100,0	100,0
Mean	2,500	Std dev	1,179		
Valid cases	10	Missing cases	0		

BANCA NACIONAL

LIK5 NUMEROSAS SUCURSALES GEOGRAFICAMENTE DISPERSAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	6	60,0	60,0	60,0
DE ACUERDO	2	2	20,0	20,0	80,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	10,0	10,0	90,0
EN DESACUERDO	4	1	10,0	10,0	100,0
		-----	-----	-----	-----
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	1,700	Std dev	1,059		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK6 EXCESIVA CANTIDAD DE DATOS DE DUDOSA CALIDAD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	5	50,0	50,0	50,0
DE ACUERDO	2	1	10,0	10,0	60,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	20,0	20,0	80,0
EN DESACUERDO	4	2	20,0	20,0	100,0
		-----	-----	-----	-----
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	2,100	Std dev	1,287		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK7 FALTA DE COORDINACION ENTRE LAS BASES DE DATOS INTERNAS Y LA CORPORATIVA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	4	40,0	40,0	40,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	10,0	10,0	50,0
EN DESACUERDO	4	4	40,0	40,0	90,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	10,0	10,0	100,0
		-----	-----	-----	-----
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	3,200	Std dev	1,135		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK8 DECISIONES LIDERES DEL MERCADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	2	20,0	20,0	20,0
DE ACUERDO	2	2	20,0	20,0	40,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	5	50,0	50,0	90,0
EN DESACUERDO	4	1	10,0	10,0	100,0
		-----	-----	-----	-----
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	2,500	Std dev	,972		
Valid cases	10	Missing cases	0		

BANCA NACIONAL

LIK9 EXIGENCIA DE UN CANAL DE DISTRIBUCION DE INFORMACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	7	70,0	70,0	70,0
DE ACUERDO	2	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	1,300	Std dev	,483		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK10 CONOCIMIENTO PERSONALIZADO -ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	7	70,0	70,0	70,0
DE ACUERDO	2	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	1,300	Std dev	,483		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK11 ANALISIS SITUACION PARA DIFUSION DE NUESTRAS OFERTAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	7	70,0	70,0	70,0
DE ACUERDO	2	2	20,0	20,0	90,0
EN DESACUERDO	4	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	1,500	Std dev	,972		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK12 ALTO NIVEL DE INFORMATIZACION PARA ALCANZAR UN BUEN POSICIONAMIENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	5	50,0	50,0	50,0
DE ACUERDO	2	4	40,0	40,0	90,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	1,600	Std dev	,699		
Valid cases	10	Missing cases	0		

BANCA NACIONAL

LIK13 DIFICULTAD DE IMPLANTACION DEL SIM POR LA ESCASA ACEPTACION DEL PERSONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	10,0	10,0	10,0
DE ACUERDO	2	3	30,0	30,0	40,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	3	30,0	30,0	70,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	3,100	Std dev	1,449		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK14 DIFICULTAD DE ACCESO A BD EXTERNAS NACIONALES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	5	50,0	50,0	50,0
DE ACUERDO	2	2	20,0	20,0	70,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	2,400	Std dev	1,838		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK15 EXCESIVO FLUJO DE COMUNICACION ENTRE CENTRAL Y SUCURSALES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	5	50,0	50,0	50,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	20,0	20,0	70,0
EN DESACUERDO	4	1	10,0	10,0	80,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	3,000	Std dev	1,247		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK16 ALTO GRADO DE COMPETENCIA CON EMPRESAS PARABANCARIAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	10,0	10,0	10,0
DE ACUERDO	2	2	20,0	20,0	30,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	5	50,0	50,0	80,0
EN DESACUERDO	4	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	2,800	Std dev	,919		
Valid cases	10	Missing cases	0		

BANCA NACIONAL

LIK17 NECESIDAD DE REALIZAR FUERTE INVERSION EN LA RED DE DISTRIBUCION DE INFORMACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	10,0	10,0	10,0
DE ACUERDO	2	1	10,0	10,0	20,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	10,0	10,0	30,0
EN DESACUERDO	4	6	60,0	60,0	90,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	10,0	10,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	
Mean	3,500	Std dev	1,179		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK18 ELEVADA INVERSION EN PROMOCIONES Y PUBLICIDAD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	10,0	10,0	10,0
DE ACUERDO	2	5	50,0	50,0	60,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	20,0	20,0	80,0
EN DESACUERDO	4	2	20,0	20,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	
Mean	2,500	Std dev	,972		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK19 GRAN PROFUSION DE OFERTAS SIMILARES ENTRE SI QUE CONFUNDEN A LOS USUARIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	4	40,0	40,0	40,0
DE ACUERDO	2	4	40,0	40,0	80,0
EN DESACUERDO	4	1	10,0	10,0	90,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	10,0	10,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	
Mean	2,100	Std dev	1,370		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK20 DIFICULTAD EN CONTACTAR CON LOS CLIENTES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	2	20,0	20,0	20,0
DE ACUERDO	2	2	20,0	20,0	40,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	20,0	20,0	60,0
EN DESACUERDO	4	2	20,0	20,0	80,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	2	20,0	20,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	
Mean	3,000	Std dev	1,491		
Valid cases	10	Missing cases	0		

BANCA NACIONAL

LIK21 DIFICULTAD PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	10,0	10,0	10,0
DE ACUERDO	2	4	40,0	40,0	50,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	10,0	10,0	60,0
EN DESACUERDO	4	2	20,0	20,0	80,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	3,000	Std dev	1,414		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK22 ESCASO CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR NUESTRO DEPARTAMENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	3	30,0	30,0	30,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	20,0	20,0	50,0
EN DESACUERDO	4	1	10,0	10,0	60,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	3,600	Std dev	1,350		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK23 LOS DPTOS DE MK ACUDEN A BD EXTERNAS ANTE CUALQUIER PROBLEMA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	1	10,0	10,0	10,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	20,0	20,0	30,0
EN DESACUERDO	4	4	40,0	40,0	70,0
TOTALMENTE EN DESAC	5	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	3,900	Std dev	,994		
Valid cases	10	Missing cases	0		

LIK24 DIFICULTAD DE ACCESO A BD EXTERNAS INTERNACIONALES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	10,0	10,0	10,0
DE ACUERDO	2	5	50,0	50,0	60,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	3	30,0	30,0	90,0
EN DESACUERDO	4	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Mean	2,400	Std dev	,843		
Valid cases	10	Missing cases	0		

BANCA NACIONAL

----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Correlation Matrix:

	LIK2	LIK3	LIK13	LIK15	LIK18	LIK19	LIK20
LIK2	1,00000						
LIK3	,40572	1,00000					
LIK13	,37986	,59761	1,00000				
LIK15	-,09391	,23146	,61476	1,00000			
LIK18	,06026	,29704	-,27614	,00000	1,00000		
LIK19	-,02564	,14044	,72180	,71513	-,20859	1,00000	
LIK20	,31427	-,06455	,51434	,23905	-,53688	,32636	1,00000
LIK21	,24845	,06804	,54217	,69293	,08085	,80269	,26352
LIK12	,20101	,00000	-,06580	-,12741	-,32703	-,30151	,10660
LIK17	,54659	,08165	,55301	,52915	,04851	,44721	,44272
LIK5	,32062	-,09083	-,48493	-,33638	,59360	-,35974	-,35180
LIK7	,14443	,67806	,79693	,70624	,00000	,41424	,32827
LIK9	,02425	-,19920	-,52381	,00000	,35504	-,38608	-,46291
LIK10	,26671	,00000	,11111	-,55328	-,35504	-,05036	,30861

	LIK21	LIK12	LIK17	LIK5	LIK7	LIK9	LIK10
LIK21	1,00000						
LIK12	-,22473	1,00000					
LIK17	,60000	,00000	1,00000				
LIK5	-,14833	-,18001	,13350	1,00000			
LIK7	,27682	-,16797	,41523	-,40650	1,00000		
LIK9	-,16265	,39477	,09759	,62969	-,32418	1,00000	
LIK10	-,16265	,39477	-,09759	-,23885	-,32418	-,42857	1,00000

Determinant of Correlation Matrix = ,0000000

22 Oct 92

File: BANCA NACIONAL

----- FACTOR ANALYSIS -----

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	Factor *	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
LIK2	1,00000 *	1	4,83718	34,6	34,6
LIK3	1,00000 *	2	2,71384	19,4	53,9
LIK13	1,00000 *	3	1,98342	14,2	68,1
LIK15	1,00000 *	4	1,59648	11,4	79,5
LIK18	1,00000 *	5	1,26879	9,1	88,6
LIK19	1,00000 *	6	,76859	5,5	94,1
LIK20	1,00000 *	7	,35015	2,5	96,6
LIK21	1,00000 *	8	,26642	1,9	98,5
LIK12	1,00000 *	9	,21512	1,5	100,0
LIK17	1,00000 *	10	,00000	,0	100,0
LIK5	1,00000 *	11	,00000	,0	100,0
LIK7	1,00000 *	12	,00000	,0	100,0
LIK9	1,00000 *	13	,00000	,0	100,0
LIK10	1,00000 *	14	,00000	,0	100,0

PC extracted 4 factors.

BANCA NACIONAL

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LIK13	,94957	-,09953	,14580	-,19541
LIK19	,81458	,06812	-,25051	,25648
LIK7	,78681	,19176	-,05201	-,42476
LIK15	,77366	,41020	-,26855	,19372
LIK21	,70895	,30638	-,00271	,39993
LIK17	,61590	,31803	,47830	,39530
LIK20	,57727	-,47306	,23459	,28148
LIK18	-,23865	,77598	,10203	-,30344
LIK10	-,05005	-,77401	,40042	-,06457
LIK5	-,50234	,60760	,42987	,11704
LIK9	-,49842	,56333	,26844	,32741
LIK2	,26429	,06053	,89743	-,06527
LIK12	-,16458	-,38037	,47609	,15278
LIK3	,42661	,19841	,28486	-,79648

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
LIK2	,88315	* 1	4,83718	34,6	34,6
LIK3	,93690	* 2	2,71384	19,4	53,9
LIK13	,97104	* 3	1,98342	14,2	68,1
LIK15	,87646	* 4	1,59648	11,4	79,5
LIK18	,76158	*			
LIK19	,79672	*			
LIK20	,69128	*			
LIK21	,75642	*			
LIK12	,42177	*			
LIK17	,86551	*			
LIK5	,82001	*			
LIK7	,83897	*			
LIK9	,74503	*			
LIK10	,76610	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 10 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LIK21	,86533	-,02286	,04376	-,07198
LIK17	,82578	,22484	,13383	,33931
LIK15	,82499	-,09547	,19514	-,38557
LIK19	,77926	-,37353	,09951	-,20010
LIK13	,62185	-,44046	,60719	,14718
LIK5	-,10662	,88802	-,09232	,10743
LIK9	-,01928	,80248	-,31646	,02313
LIK18	-,08518	,73797	,32299	-,32466
LIK20	,46138	-,50233	-,00609	,47544
LIK3	,00455	,02550	,96728	,02447
LIK7	,45647	-,24015	,73003	-,19997
LIK2	,25356	,30185	,41907	,74305
LIK10	-,29906	-,43761	-,01443	,69639
LIK12	-,14225	-,02369	-,15047	,61509

BANCA NACIONAL

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	,78598	-,42561	,44837	,00749
Factor 2	,32673	,79984	,19425	-,46451
Factor 3	,06690	,41410	,26127	,86936
Factor 4	,52058	,08737	-,83245	,16850

Hi-Res Chart # 3: Factor plot of factors 1, 2, 3

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LIK2	,05922	,17838	,18108	,37651
LIK3	-,15690	,03682	,50658	,00750
LIK13	,08351	-,09314	,20199	,06179
LIK15	,22921	,00736	-,03531	-,16628
LIK18	-,04086	,25439	,20508	-,12049
LIK19	,21574	-,08986	-,08635	-,09313
LIK20	,13654	-,12583	-,09622	,21440
LIK21	,28240	,04924	-,12125	-,01032
LIK12	-,00666	,01013	-,05943	,28965
LIK17	,28340	,16103	-,06326	,19789
LIK5	,04419	,31943	-,00747	,09599
LIK7	,01067	-,04682	,30129	-,09923
LIK9	,10265	,28385	-,14124	,05502
LIK10	-,10887	-,14365	,02637	,30110

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	1,00000			
Factor 2	,00000	1,00000		
Factor 3	,00000	,00000	1,00000	
Factor 4	,00000	,00000	,00000	1,00000

CAJAS DE AHORROS

LIK1 LA INFORMACION ES UN ARMA ESTRATEGICA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	8	100,0	100,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	1,000	Std dev	,000		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK2 LOS COSTES DE LA INFORMACION SON ELEVADOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	2	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	1,875	Std dev	,354		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK3 BAJO RENDIMIENTO DEL PERSONAL POR NO RECIBIR LA INFORMACION ADECUADA EN EL MOMENTO PRECISO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	3	37,5	37,5	37,5
DE ACUERDO	2	3	37,5	37,5	75,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	1,875	Std dev	,835		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK4 DIFICULTAD DE ACCESO A INFORMACION PARA APOYAR DECISIONES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	2	5	62,5	62,5	75,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	12,5	12,5	87,5
EN DESACUERDO	4	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	2,250	Std dev	,886		
Valid cases	8	Missing cases	0		

CAJAS DE AHORROS

LIK5 NUMEROSAS SUCURSALES GEOGRAFICAMENTE DISPERSAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	4	50,0	50,0	50,0
DE ACUERDO	2	1	12,5	12,5	62,5
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	12,5	12,5	75,0
EN DESACUERDO	4	2	25,0	25,0	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	2,125	Std dev	1,356		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK6 EXCESIVA CANTIDAD DE DATOS DE DUDOSA CALIDAD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	2	3	37,5	37,5	50,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	4	50,0	50,0	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	2,375	Std dev	,744		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK7 FALTA DE COORDINACION ENTRE LAS BASES DE DATOS INTERNAS Y LA CORPORATIVA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	5	62,5	62,5	62,5
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	25,0	25,0	87,5
EN DESACUERDO	4	1	12,5	12,5	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	2,500	Std dev	,756		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK8 NUESTRA ENTIDAD TOMA LAS DECISIONES LIDERES DEL MERCADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	2	2	25,0	25,0	37,5
NI DE ACUERDO NI EN	3	4	50,0	50,0	87,5
EN DESACUERDO	4	1	12,5	12,5	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	2,625	Std dev	,916		
Valid cases	8	Missing cases	0		

CAJAS DE AHORROS

LIK9 EXIGENCIA DE UN CANAL DE DISTRIBUCION DE INFORMACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD DE ACUERDO	1	4	50,0	50,0	50,0
	2	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	1,500	Std dev	,535		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK10 CONOCIMIENTO PERSONALIZADO -ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD DE ACUERDO	1	6	75,0	75,0	75,0
	2	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	1,250	Std dev	,463		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK11 ANALISIS SITUACION PARA DIFUSION DE NUESTRAS OFERTAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD DE ACUERDO NI DE ACUERDO NI EN	1	4	50,0	50,0	50,0
	2	2	25,0	25,0	75,0
	3	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	1,750	Std dev	,886		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK12 ALTO NIVEL DE INFORMATIZACION PARA ALCANZAR UN BUEN POSICIONAMIENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD DE ACUERDO NI DE ACUERDO NI EN EN DESACUERDO	1	5	62,5	62,5	62,5
	2	1	12,5	12,5	75,0
	3	1	12,5	12,5	87,5
	4	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	1,750	Std dev	1,165		
Valid cases	8	Missing cases	0		

CAJAS DE AHORROS

LIK13 DIFICULTAD DE IMPLANTACION DEL SIM POR LA ESCASA ACEPTACION DEL PERSONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	4	50,0	50,0	50,0
EN DESACUERDO	4	3	37,5	37,5	87,5
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Mean 3,125 Std dev 1,246

Valid cases 8 Missing cases 0

LIK14 DIFICULTAD DE ACCESO A BD EXTERNAS NACIONALES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	2	25,0	25,0	25,0
DE ACUERDO	2	3	37,5	37,5	62,5
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	12,5	12,5	75,0
EN DESACUERDO	4	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Mean 2,375 Std dev 1,188

Valid cases 8 Missing cases 0

LIK15 EXCESIVO FLUJO DE COMUNICACION ENTRE CENTRAL Y SUCURSALES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	4	50,0	50,0	50,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	3	37,5	37,5	87,5
EN DESACUERDO	4	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Mean 2,625 Std dev ,744

Valid cases 8 Missing cases 0

LIK16 ALTO GRADO DE COMPETENCIA CON EMPRESAS PARABANCARIAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	2	1	12,5	12,5	25,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	4	50,0	50,0	75,0
EN DESACUERDO	4	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Mean 2,875 Std dev ,991

Valid cases 8 Missing cases 0

CAJAS DE AHORROS

LIK17 NECESIDAD DE REALIZAR FUERTE INVERSION EN LA RED DE DISTRIBUCION DE INFORMACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	2	1	12,5	12,5	25,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	4	50,0	50,0	75,0
EN DESACUERDO	4	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	2,875	Std dev	,991		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK18 ELEVADA INVERSION EN PROMOCIONES Y PUBLICIDAD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	5	62,5	62,5	62,5
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	25,0	25,0	87,5
EN DESACUERDO	4	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	2,500	Std dev	,756		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK19 GRAN PROFUSION DE OFERTAS SIMILARES ENTRE SI QUE CONFUNDEN A LOS USUARIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	4	50,0	50,0	50,0
DE ACUERDO	2	3	37,5	37,5	87,5
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	1,625	Std dev	,744		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK20 DIFICULTAD EN CONTACTAR CON LOS CLIENTES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	3	37,5	37,5	37,5
NI DE ACUERDO NI EN	3	3	37,5	37,5	75,0
EN DESACUERDO	4	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	2,875	Std dev	,835		
Valid cases	8	Missing cases	0		

CAJAS DE AHORROS

LIK21 DIFICULTAD PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	2	1	12,5	12,5	25,0
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	25,0	25,0	50,0
EN DESACUERDO	4	4	50,0	50,0	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	3,125	Std dev	1,126		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK22 ESCASO CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR NUESTRO DEPARTAMENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	12,5	12,5	12,5
EN DESACUERDO	4	6	75,0	75,0	87,5
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	12,5	12,5	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	4,000	Std dev	,535		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK23 LOS DPTOS DE MK ACUDEN A BD EXTERNAS ANTE CUALQUIER PROBLEMA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	1	12,5	12,5	12,5
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	12,5	12,5	25,0
EN DESACUERDO	4	5	62,5	62,5	87,5
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	12,5	12,5	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	3,750	Std dev	,886		
Valid cases	8	Missing cases	0		

LIK24 DIFICULTAD DE ACCESO A BD EXTERNAS INTERNACIONALES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	2	25,0	25,0	25,0
DE ACUERDO	2	1	12,5	12,5	37,5
NI DE ACUERDO NI EN	3	3	37,5	37,5	75,0
EN DESACUERDO	4	2	25,0	25,0	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	8	100,0	100,0	
Mean	2,625	Std dev	1,188		
Valid cases	8	Missing cases	0		

CAJAS DE AHORROS

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Correlation Matrix:

	LIK2	LIK3	LIK5	LIK7	LIK9	LIK10	LIK13
LIK2	1,00000						
LIK3	-,54470	1,00000					
LIK5	,33518	,26822	1,00000				
LIK7	-,26726	-,11323	-,62706	1,00000			
LIK9	,37796	-,16013	,09853	-,35355	1,00000		
LIK10	,21822	,46225	,39822	-,40825	,00000	1,00000	
LIK13	-,28365	,29185	-,09507	,22743	,10721	,18570	1,00000
LIK15	,33942	-,54644	-,23006	,38100	-,53882	-,10370	,05777
LIK17	-,05096	,66934	,11958	-,28604	-,13484	,70065	,24576
LIK20	,42366	-,02564	,26822	-,33968	,16013	,46225	,56653
LIK21	,04486	-,28506	-,19879	,08392	,35603	,20556	,59801
LIK12	,26013	,11021	,20345	-,16222	,45883	,39736	,81167
LIK19	-,20365	-,08628	-,37164	-,12700	,17961	-,51848	,05777
LIK18	-,26726	,11323	-,06967	-,25000	-,35355	,40825	-,37905

	LIK15	LIK17	LIK20	LIK21	LIK12	LIK19	LIK18
LIK15	1,00000						
LIK17	-,07265	1,00000					
LIK20	,37388	,49661	1,00000				
LIK21	,06395	-,24004	,32306	1,00000			
LIK12	,04120	,34028	,84493	,57176	1,00000		
LIK19	-,03226	,12109	,14380	-,27710	,04120	1,00000	
LIK18	-,12700	,09535	-,33968	,08392	-,48666	-,38100	1,00000

Determinant of Correlation Matrix = ,0000000

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	Factor *	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
LIK2	1,00000 *	1	3,73504	26,7	26,7
LIK3	1,00000 *	2	2,84916	20,4	47,0
LIK5	1,00000 *	3	2,20666	15,8	62,8
LIK7	1,00000 *	4	1,91382	13,7	76,5
LIK9	1,00000 *	5	1,64294	11,7	88,2
LIK10	1,00000 *	6	1,01266	7,2	95,4
LIK13	1,00000 *	7	,63972	4,6	100,0
LIK15	1,00000 *	8	,00000	,0	100,0
LIK17	1,00000 *	9	,00000	,0	100,0
LIK20	1,00000 *	10	,00000	,0	100,0
LIK21	1,00000 *	11	,00000	,0	100,0
LIK12	1,00000 *	12	,00000	,0	100,0
LIK19	1,00000 *	13	,00000	,0	100,0
LIK18	1,00000 *	14	,00000	,0	100,0

PC extracted 4 factors.

CAJAS DE AHORROS

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LIK12	,92032	,34887	,14152	-,05862
LIK20	,86632	,25919	-,03224	,15042
LIK10	,67895	-,55303	-,05729	,40729
LIK17	,56275	-,50612	,32306	,04163
LIK3	,28271	-,71914	,54282	-,20128
LIK18	-,25350	-,61284	-,05195	,43462
LIK21	,41705	,44841	,10196	,27249
LIK2	,32247	,28701	-,80200	,17513
LIK13	,63399	,34087	,64118	,02799
LIK7	-,43104	,45171	,53100	,30958
LIK5	,42776	-,43262	-,50498	-,06514
LIK15	-,06291	,51037	-,03256	,69018
LIK19	-,08226	,29384	,22574	-,64971
LIK9	,39541	,26053	-,35622	-,62167

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
LIK2	,86023	* 1	3,73504	26,7	26,7
LIK3	,93226	* 2	2,84916	20,4	47,0
LIK5	,62939	* 3	2,20666	15,8	62,8
LIK7	,76764	* 4	1,91382	13,7	76,5
LIK9	,73759	*			
LIK10	,93598	*			
LIK13	,93004	*			
LIK15	,74184	*			
LIK17	,67895	*			
LIK20	,84135	*			
LIK21	,45964	*			
LIK12	,99216	*			
LIK19	,56620	*			
LIK18	,63142	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 7 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LIK12	,94194	,23040	,09659	-,20614
LIK20	,86203	,31064	-,02721	,03198
LIK13	,84225	-,29206	,32988	-,16288
LIK21	,63201	-,11822	-,21049	,04386
LIK7	,04094	-,86110	-,15203	,03677
LIK5	,02648	,76924	,08629	,17180
LIK3	,00562	,09226	,95571	,10162
LIK2	,23800	,57759	-,67966	,08964
LIK17	,33392	,24083	,67092	,24354
LIK15	,32119	-,39410	-,57231	,39475
LIK19	-,03040	-,15321	,11194	-,72751
LIK18	-,39608	,04565	,19289	,65974
LIK9	,21615	,51072	-,13276	-,64219
LIK10	,39935	,49675	,38252	-,61920

CAJAS DE AHORROS

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	,83278	,49793	,24171	,01060
Factor 2	,44154	-,40422	-,66924	-,44019
Factor 3	,24553	-,72158	,64358	-,06957
Factor 4	,22635	-,26075	-,28195	,89514

Hi-Res Chart # 4: Factor plot of factors 1, 2, 3

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LIK2	,04785	,24066	-,30625	,06377
LIK3	-,01182	-,01036	,37518	,00065
LIK5	-,03556	,29241	-,00838	,05351
LIK7	,06960	-,33737	-,02474	,05705
LIK9	,01538	,21694	-,04792	-,31867
LIK10	,10747	,13222	,09713	,27967
LIK13	,26884	-,17732	,14384	-,05799
LIK15	,14307	-,16418	-,23512	,24481
LIK17	,08791	,03551	,24339	,08908
LIK20	,24753	,06877	-,03638	,03379
LIK21	,20605	-,07849	-,08874	,05614
LIK12	,26808	,03490	,02753	-,08317
LIK19	-,02453	-,03795	,08721	-,35664
LIK18	-,10587	,01092	,04836	,29888

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	1,00000			
Factor 2	,00000	1,00000		
Factor 3	,00000	,00000	1,00000	
Factor 4	,00000	,00000	,00000	1,00000

BANCA EXTRANJERA

LIK1 LA INFORMACION ES UN ARMA COMPETITIVA Y ESTRATEGICA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	6	85,7	85,7	85,7
DE ACUERDO	2	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	1,143	Std dev	,378		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK2 ELEVADOS COSTES DE DISTRIBUCION DE LA INFORMACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	14,3	14,3	14,3
DE ACUERDO	2	4	57,1	57,1	71,4
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	2,143	Std dev	,690		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK3 BAJO RENDIMIENTO DEL PERSONAL POR NO RECIBIR LA INFORMACION NECESARIA EN EL MOMENTO PRECISO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	3	42,9	42,9	42,9
DE ACUERDO	2	3	42,9	42,9	85,7
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	1,714	Std dev	,756		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK4 DIFICULTAD DE ACCESO A LA INFORMACION PARA APOYAR DECISIONES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	2	28,6	28,6	28,6
DE ACUERDO	2	2	28,6	28,6	57,1
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	14,3	14,3	71,4
EN DESACUERDO	4	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	2,429	Std dev	1,272		
Valid cases	7	Missing cases	0		

BANCA EXTRANJERA

LIK5 NUMEROSAS SUCURSALES GEOGRAFICAMENTE DISPERSAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	2	28,6	28,6	28,6
DE ACUERDO	2	3	42,9	42,9	71,4
EN DESACUERDO	4	1	14,3	14,3	85,7
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	2,429	Std dev	1,512		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK6 EXCESIVA CANTIDAD DE DATOS DE DUDOSA CALIDAD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	2	28,6	28,6	28,6
DE ACUERDO	2	2	28,6	28,6	57,1
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	28,6	28,6	85,7
EN DESACUERDO	4	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	2,286	Std dev	1,113		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK7 FALTA DE COORDINACION ENTRE LAS BASES DE DATOS INTERNAS Y LA CORPORATIVA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1	14,3	14,3	14,3
DE ACUERDO	2	5	71,4	71,4	85,7
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	2,000	Std dev	,577		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK8 NUESTRO BANCO ADOPTA LAS DECISIONES LIDERES DEL MERCADO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1	14,3	14,3	14,3
DE ACUERDO	2	1	14,3	14,3	28,6
NI DE ACUERDO NI EN	3	3	42,9	42,9	71,4
EN DESACUERDO	4	1	14,3	14,3	85,7
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	3,000	Std dev	1,291		
Valid cases	7	Missing cases	0		

BANCA EXTRANJERA

LIK9 EXIGENCIA DE UN CANAL DE DISTRIBUCION DE DISTRIBUCION DE INFORMACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	4	57,1	57,1	57,1
DE ACUERDO	2	1	14,3	14,3	71,4
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	1,714	Std dev	,951		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK10 CONOCIMIENTO PERSONALIZADO -ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	5	71,4	71,4	71,4
DE ACUERDO	2	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	1,286	Std dev	,488		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK11 ANALISIS SITUACION PARA DIFUSION DE NUESTRAS OFERTAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	3	42,9	42,9	42,9
DE ACUERDO	2	2	28,6	28,6	71,4
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	1,857	Std dev	,900		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK12 ALTO NIVEL DE INFORMATIZACION PARA ALCANZAR UN BUEN POSICIONAMIENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	3	42,9	42,9	42,9
DE ACUERDO	2	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	1,571	Std dev	,535		
Valid cases	7	Missing cases	0		

BANCA EXTRANJERA

LIK13 DIFICULTAD DE IMPLANTACION DEL SIM POR LA ESCASA ACEPTACION DEL PERSONAL

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	14,3	14,3	14,3
DE ACUERDO	2	2	28,6	28,6	42,9
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	14,3	14,3	57,1
EN DESACUERDO	4	3	42,9	42,9	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	2,857	Std dev	1,215		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK14 DIFICULTAD DE ACCESO A BD EXTERNAS NACIONALES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	14,3	14,3	14,3
DE ACUERDO	2	2	28,6	28,6	42,9
EN DESACUERDO	4	4	57,1	57,1	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	3,000	Std dev	1,291		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK15 EXCESIVO FLUJO DE COMUNICACION ENTRE CENTRAL Y SUCURSALES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	2	28,6	28,6	28,6
NI DE ACUERDO NI EN	3	2	28,6	28,6	57,1
EN DESACUERDO	4	3	42,9	42,9	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	3,143	Std dev	,900		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK16 ALTO GRADO DE COMPETENCIA CON EMPRESAS PARABANCARIAS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	2	28,6	28,6	28,6
EN DESACUERDO	4	4	57,1	57,1	85,7
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	14,3	14,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	3,571	Std dev	1,134		

L1K17 NECESIDAD DE REALIZAR FUERTE INVERSION EN LA RED DE DISTRIBUCION DE INFORMACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1	14,3	14,3	14,3
DE ACUERDO	2	1	14,3	14,3	28,6
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	14,3	14,3	42,9
EN DESACUERDO	4	3	42,9	42,9	85,7
TOTALMENTE EN DESAC	5	1	14,3	14,3	100,0
Total		7	100,0	100,0	
Mean	3,286	Std dev	1,380		
Valid cases	7	Missing cases	0		

L1K18 ELEVADA INVERSION EN PROMOCIONES Y PUBLICIDAD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
DE ACUERDO	2	2	28,6	28,6	28,6
NI DE ACUERDO NI EN	3	1	14,3	14,3	42,9
EN DESACUERDO	4	2	28,6	28,6	71,4
TOTALMENTE EN DESAC	5	2	28,6	28,6	100,0
Total		7	100,0	100,0	
Mean	3,571	Std dev	1,171		
Valid cases	7	Missing cases	0		

L1K19 GRAN PROPENSION DE OFERTAS SIMILARES ENTRE SI QUE CONFUNEN A LOS USUARIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	3	42,9	42,9	42,9
DE ACUERDO	2	3	42,9	42,9	85,7
EN DESACUERDO	4	1	14,3	14,3	100,0
Total		7	100,0	100,0	
Mean	1,857	Std dev	1,169		
Valid cases	7	Missing cases	0		

L1K20 DIFICULTAD EN CONTACTAR CON LOS CLIENTES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	14,3	14,3	14,3
DE ACUERDO	2	1	14,3	14,3	28,6
EN DESACUERDO	4	3	42,9	42,9	71,4
TOTALMENTE EN DESAC	5	2	28,6	28,6	100,0
Total		7	100,0	100,0	
Mean	3,571	Std dev	1,512		
Valid cases	7	Missing cases	0		

BANCA EXTRANJERA

LIK11 DIFICULTAD PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LOS CUIENTES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
NI DE ACUERDO NI EN EN DESACUERDO	3	3	42,9	42,9	42,9
	4	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	3,571	Std dev	,535		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK12 ESCASO CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR NUESTRO DEPARTAMENTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
DE ACUERDO	1	1	14,3	14,3	14,3
NI DE ACUERDO NI EN EN DESACUERDO	3	1	14,3	14,3	42,9
	4	1	14,3	14,3	71,4
TOTALMENTE EN DESA.	5	1	14,3	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	3,143	Std dev	1,171		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK13 LOS IPTOS DE MI ACUDEN A BE EXTERNAS ANTE CUALQUIER PROBLEMA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	1	14,3	14,3	14,3
DE ACUERDO	2	1	14,3	28,6	42,9
NI DE ACUERDO NI EN EN DESACUERDO	3	2	28,6	28,6	71,4
	4	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	2,714	Std dev	1,113		
Valid cases	7	Missing cases	0		

LIK14 DIFICULTAD DE ACCESO A BE EXTERNAS INTERNACIONALES

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
TOTALMENTE DE ACUERD	1	2	28,6	28,6	28,6
NI DE ACUERDO NI EN EN DESACUERDO	3	1	14,3	14,3	42,9
	4	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
Mean	3,000	Std dev	1,414		
Valid cases	7	Missing cases	0		

BANCA EXTRANJERA

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Correlation Matrix:

	LIK2	LIK3	LIK5	LIK7	LIK9	LIK10	LIK12
LIK2	1,00000						
LIK3	,09129	1,00000					
LIK5	-,70747	-,45833	1,00000				
LIK7	-,41833	-,38188	,76376	1,00000			
LIK9	-,18137	,33113	,44703	,60698	1,00000		
LIK10	-,14142	,25820	-,19365	,00000	-,15390	1,00000	
LIK12	-,71005	,05893	,67764	,54006	,37463	-,09129	1,00000
LIK13	-,76675	,31109	,49255	,23760	,24723	,08032	,91654
LIK15	,49853	,07001	-,05251	,32084	,44513	-,48809	,14852
LIK17	-,22500	-,06847	-,14834	,20917	-,18137	,10607	,19365
LIK18	-,10847	,02475	-,06188	,22687	,01967	-,30679	,42008
LIK19	-,87142	-,26517	,66291	,27003	,11707	-,22822	,45833
LIK21	-,75000	,09129	,41079	,41833	,32646	-,14142	,64550
LIK20	-,41079	-,41667	,38542	,57282	,01656	-,25820	,55979

	LIK13	LIK15	LIK17	LIK18	LIK19	LIK21	LIK20
LIK13	1,00000						
LIK15	-,13068	1,00000					
LIK17	,12779	,09587	1,00000				
LIK18	,27722	,49913	,84061	1,00000			
LIK19	,49493	-,49507	,14524	,07001	1,00000		
LIK21	,62476	-,03835	,65000	,65079	,71005	1,00000	
LIK20	,32405	,29756	,78735	,84163	,36828	,70747	1,00000

Determinant of Correlation Matrix = ,0000000

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
LIK2	1,00000 *	1	5,57675	39,8	39,8
LIK3	1,00000 *	2	2,70210	19,3	59,1
LIK5	1,00000 *	3	2,08958	14,9	74,1
LIK7	1,00000 *	4	1,82950	13,1	87,1
LIK9	1,00000 *	5	1,09133	7,8	94,9
LIK10	1,00000 *	6	,71074	5,1	100,0
LIK12	1,00000 *	7	,00000	,0	100,0
LIK13	1,00000 *	8	,00000	,0	100,0
LIK15	1,00000 *	9	,00000	,0	100,0
LIK17	1,00000 *	10	,00000	,0	100,0
LIK18	1,00000 *	11	,00000	,0	100,0
LIK19	1,00000 *	12	,00000	,0	100,0
LIK21	1,00000 *	13	,00000	,0	100,0
LIK20	1,00000 *	14	,00000	,0	100,0

PC extracted 4 factors.

BANCA EXTRANJERA

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	,83711	,47227	,24906	-,11904
Factor 2	-,54113	,73720	,40286	-,03773
Factor 3	-,00504	-,48300	,86352	-,14495
Factor 4	,07998	,01428	,17322	,98153

Hi-Res Chart # 9: Factor plot of factors 1, 2, 3

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LIK2	-,22796	,01810	,13222	-,00988
LIK3	,02297	,00514	,04513	,52736
LIK5	,17689	-,15397	,12718	-,20264
LIK7	,07852	-,04041	,22515	-,15096
LIK9	,07902	-,14097	,34777	,16811
LIK10	,05966	-,01733	-,19781	,19211
LIK12	,15859	,01764	,10924	,12106
LIK13	,18993	,00731	-,00862	,24833
LIK15	-,14100	,07402	,38265	,03735
LIK17	-,04765	,33689	-,13195	,01122
LIK18	-,06790	,31828	,04921	,05789
LIK19	,18777	-,02428	-,13503	-,13546
LIK21	,12055	,16311	-,03249	,08813
LIK20	,00184	,24326	,02066	-,15864

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	1,00000			
Factor 2	,00000	1,00000		
Factor 3	,00000	,00000	1,00000	
Factor 4	,00000	,00000	,00000	1,00000

**COSTES DIRECTOS E INDIRECTOS ASIGNADOS E IMPUTADOS DE LA
INFRAESTRUCTURA INFORMATICA A LA FUNCION DE MARKETING**

TIPONENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by CDIR COSTES DIRECTOS ASIGNADOS A MK

Page 1 of 2

TIPONENT	Count Row Fct Tot Fct	CDIR					Row Total
		NO SABE NO CONTE 0	MENOS DE 100 1	101-300 3	301-400 4	MAS DE 4 00 5	
1 BANCO NACIONAL	3 30,0 12,0	1 10,0 4,0	1 10,0 4,0	1 10,0 4,0	1 10,0 4,0	1 10,0 4,0	10 40,0
1 CAJA DE AHORROS	4 50,0 16,0	2 25,0 8,0	2 25,0 8,0				8 32,0
3 BANCO EXTRANJERO	3 42,9 12,0	1 14,3 4,0					7 28,0
Column Total	7 122,0	4 59,3	3 60,0	2 20,0	1 4,0	1 4,0	25 100,0

TIPONENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by CDIR COSTES DIRECTOS ASIGNADOS A MK

Page 1 of 1

TIPONENT	Count Row Fct Tot Fct	No se as ignan 6	Row Total
1 CAJA DE AHORROS	4 50,0 16,0	4 50,0 16,0	8 32,0
3 BANCO EXTRANJERO	3 42,9 12,0	3 42,9 12,0	7 28,0
Column Total	7 122,0	7 122,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPONENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
by CINDIR COSTES INDIRECTOS IMPUTADOS A MK

Page 1 of 1

TIPONENT	Count Row Fct Tot Fct	CINDIR					Row Total
		NO SABE/ NO CONTE 0	MENOS 10 1	11-20% 2	MAS DE 3 0% 4	No se im putan 6	
1 BANCO NACIONAL	3 10,0 4,0	1 10,0 4,0	2 20,0 8,0	1 10,0 4,0		6 60,0 24,0	10 40,0
2 CAJA DE AHORROS	4 50,0 16,0		4 50,0 16,0	1 12,5 4,0		3 37,5 12,0	8 32,0
3 BANCO EXTRANJERO	3 42,9 12,0		1 14,3 4,0		3 42,9 12,0		7 28,0
Column Total	7 122,0	4 16,0	7 28,0	2 8,0	3 12,0	9 36,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOCENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
 BY CINCINF NÚSTOS INICRNTOS EN DISTRIBUCION

TIPOCENT	COUNT ROW PCT COL PCT	CINCINF				No se ir putan 6	Row & Total
		NO SABE NO CONTE 0	MENOS 10 % 1	11-20% 2	21-30% 3		
1 BANCO NACIONAL	3 30.0 12.0	4 40.0 16.0			3 30.0 12.0	10 40.0	
1 CACA DE ABERRIS		2 20.0 8.0	1 10.0 4.0	1 10.0 4.0	4 40.0 16.0	6 24.0	
3 BANCO EXTRANJERO	2 20.0 8.0	2 20.0 8.0	1 10.0 4.0	1 10.0 4.0		7 28.0	
	5 50.0	6 60.0	2 20.0	2 20.0	7 70.0	25 100.0	

Number of Missing Observations: 0

ESTADÍSTICA DE BASES DE DATOS INTERNAS DE MARKETING
predominantes en el sistema financiero

TIPGENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDNES BI DE NEGOCIO

Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Fct Tot Fct	BDNES			Row Total
		NI	SI	NO CONTE STA	
		0	1	9	
1	1	1	8	1	10
BANCO NACIONAL	10,0 4,0	10,0 4,0	80,0 32,0	10,0 4,0	40,0
2	1		8		8
CAJA DE AHORROS	32,0 32,0		100,0 32,0		32,0
3	1		7		7
BANCO EXTRANJERO	28,0 28,0		100,0 28,0		28,0
Column	1	11	11	1	23
Total	4,0	40,0	4,0	100,0	

Number of Missing Observations: 0

TIPGENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDNV BI DE INVESTIGACION DE MERCADOS

1 of 1

TIPOENT	Count Row Fct Tot Fct	BDNV			Row Total
		NI	SI	NO CONTE STA	
		0	1	9	
1	1	1	6	1	10
BANCO NACIONAL	40,0 10,0	30,0 10,0	60,0 24,0	10,0 4,0	40,0
2	1		8		8
CAJA DE AHORROS	32,0 32,0	28,0 4,0	78,0 24,0		32,0
3	1		7		7
BANCO EXTRANJERO	28,0 28,0	21,4 6,6	28,0 4,0		28,0
Column	10	10	14	1	25
Total	40,0	56,0	4,0	100,0	

Number of Missing Observations: 0

TIPGENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDPREV BI DE PREVISION DE NEGOCIO

1 of 1

TIPOENT	Count Row Fct Tot Fct	BDPREV			Row Total
		NI	SI	NO CONTE STA	
		0	1	9	
1	1	6	3	1	10
BANCO NACIONAL	40,0 24,0	60,0 24,0	30,0 12,0	10,0 4,0	40,0
2	1	5	3		8
CAJA DE AHORROS	32,0 32,0	62,5 20,0	37,5 12,0		32,0
3	1	3	4		7
BANCO EXTRANJERO	28,0 28,0	42,9 12,0	57,1 16,0		28,0
Column	14	14	10	1	25
Total	56,0	40,0	4,0	100,0	

Number of Missing Observations: 0

22 Sept. 1991 ST88.P0-

TIPONENT TIP. DE ENTIDAD FINANCIERA by BENEWF BI DE NUEVOS PRODUCTOS

		BENEWF			1 of 1
		N	SI	NO CONTE STA	Row Total
		0	1	9	
TIPOENT					
1	BANCO NACIONAL	4 40,0 16,0	5 50,0 20,0	1 10,0 4,0	10 40,0
2	CAJA DE AHORROS	2 10,0 4,0	7 80,0 18,0		8 32,0
3	BANCO EXTRANJERO	6 55,0 14,0	1 14,0 4,0		7 28,0
	Column Total	12 44,0	13 144,0	1 4,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPONENT TIP. DE ENTIDAD FINANCIERA by BOPLAN BI DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

		BOPLAN			1 of 1
		N	SI	NO CONTE STA	Row Total
		0	1	9	
TIPOENT					
1	BANCO NACIONAL		9 90,0 36,0	1 10,0 4,0	10 40,0
2	CAJA DE AHORROS	4 10,0 16,0	4 50,0 18,0		8 32,0
3	BANCO EXTRANJERO	4 57,0 16,0	3 41,0 12,0		7 28,0
	Column Total	8 30,0	16 64,0	1 4,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPONENT TIP. DE ENTIDAD FINANCIERA by BOPREC BI DE PRECIOS

		BOPREC			1 of 1
		N	SI	NO CONTE STA	Row Total
		0	1	9	
TIPOENT					
1	BANCO NACIONAL	3 30,0 10,0	6 60,0 24,0	1 10,0 4,0	10 40,0
2	CAJA DE AHORROS		8 100,0 32,0		8 32,0
3	BANCO EXTRANJERO	2 18,6 8,0	5 71,4 28,0		7 28,0
	Column Total	5 20,0	19 76,0	1 4,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by EBOCONT BC DE CONTABILIDAD

		EBOCONT			1 of 1
TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	NO	SI	NO CONTE STA	Row Total
		0	1	9	
1		3	6	1	10
BANCO NACIONAL		30,0 10,0	60,0 24,0	10,0 4,0	40,0
2		3	5		8
CAJA DE AHORROS		37,5 10,0	62,5 20,0		32,0
3		0	0		7
BANCO EXTRANJERO		0,0 0,0	0,0 0,0		28,0
Column Total		6 32,0	16 64,0	1 4,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by REPUBLICO BD DE FUEBLIDAD

		REPUBLICO			1 of 1
TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	NO	SI	NO CONTE STA	Row Total
		0	1	9	
1		2	7	1	10
BANCO NACIONAL		20,0 8,0	70,0 28,0	10,0 4,0	40,0
2		4	4		8
CAJA DE AHORROS		50,0 16,0	50,0 16,0		32,0
3		7			7
BANCO EXTRANJERO		100,0 18,0			28,0
Column Total		13 50,0	11 44,0	1 4,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDFINANT BC FINANCIERA

		BDFINANT			1 of 1
TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	N.	SI	NO CONTE STA	Row Total
		0	1	9	
1		4	5	1	10
BANCO NACIONAL		40,0 16,0	50,0 20,0	10,0 4,0	40,0
2		4	4		8
CAJA DE AHORROS		50,0 16,0	50,0 16,0		32,0
3		3	4		7
BANCO EXTRANJERO		42,9 12,0	57,1 16,0		28,0
Column Total		11 44,0	13 52,0	1 4,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by OTRAS OTRAS BASES DE DATOS

		OTRAS			1 of 1	
		NO	SI	NO CONTE STA		Row Total
TIPOENT	Count Row Freq Tot Freq	0	1	9		
1	6	3	1		10	
BANCO NACIONAL	60,0 14,0	30,0 12,0	10,0 4,0		40,0	
2	6	1			8	
CAJA DE AHORROS	75,0 14,0	15,0 8,0			32,0	
3	6	1			7	
BANCO EXTRANJERO	85,0 14,0	14,0 4,0			26,0	
Column Total	18	6	1	25		
Total	100,0	14,0	4,0	100,0		

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BD1 BD PRIMERA MAS UTILIZADA

		BD1					1 of 1	
		BD NEGOCIO	BD INVER	BD CUENTA	BD FINAN	NO SABE	Row Total	
TIPOENT	Count Row Freq Tot Freq	1	2	3	4	99		
1	7					3	10	
BANCO NACIONAL	70,0 28,0					30,0 12,0	40,0	
2	6		1		1		8	
CAJA DE AHORROS	75,0 14,0		12,5 4,0		12,5 4,0		32,0	
3	7		1	1	1	3	7	
BANCO EXTRANJERO	14,0 4,0		14,0 4,0	14,0 4,0	14,0 4,0	42,0 15,0	26,0	
Column Total	14	1	1	2	3	6	21	
Total	84,0	4,0	4,0	8,0	24,0	100,0		

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BD2 BD SEGUNDA MAS UTILIZADA

		BD2					1 of 1	
		BD INVER	BD NEWPP	BD PLANI	BD FRECI	BD CONTA	Row Total	
TIPOENT	Count Row Freq Tot Freq	2	4	5	6	7		
1	4	1			1	1	10	
BANCO NACIONAL	40,0 16,0	10,0 4,0			10,0 4,0	10,0 4,0	40,0	
2	2	1	1		1	2	8	
CAJA DE AHORROS	25,0 8,0	12,5 4,0	12,5 4,0		12,5 4,0	25,0 8,0	32,0	
3						2	7	
BANCO EXTRANJERO						28,6 8,0	28,0	
Column Total	6	2	1	2	5	25		
(Continued) Total	24,0	8,0	4,0	8,0	20,0	100,0		

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by B11 BI SEGUNDA MAS UTILIZADA

		B11		2 of 2
TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	BI FINAN	BI SABE	Row Total
		9	99	
1 BANCO NACIONAL	1 100.0 100.0	3 30.0 12.0	7 70.0 28.0	10 40.0
1 CAJA DE AHORROS	1 100.0 100.0	1 11.5 4.0	7 78.5 32.0	8 32.0
3 BANCO EXTRANJERO	1 14.3 4.0	4 57.1 16.0	7 92.9 28.0	7 28.0
Column Total	1 4.0	8 80.0	25 100.0	25 100.0

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by B13 BI TERCERA MAS UTILIZADA

		B13					1 of 1
TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	BI NEGOC	BI INVER	BI PREVI	BI NEWFF	BI PLANI	Row Total
		1	1	3	4	5	
1 BANCO NACIONAL	1 100.0 100.0	1 10.0 4.0	1 10.0 4.0	1 10.0 4.0	1 10.0 4.0	1 10.0 4.0	10 40.0
1 CAJA DE AHORROS	1 100.0 100.0	1 11.5 4.0	1 11.5 4.0	1 11.5 4.0	1 11.5 4.0	1 11.5 4.0	8 32.0
3 BANCO EXTRANJERO	1 14.3 4.0	1 14.3 4.0	1 14.3 4.0	1 14.3 4.0	1 14.3 4.0	1 14.3 4.0	7 28.0
Column Total	1 6.0	1 4.0	1 4.0	1 4.0	1 4.0	1 4.0	25 100.0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by B13 BI TERCERA MAS UTILIZADA

		B13			2 of 2
TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	BI PREVI	BI PUBLI	BI SABE	Row Total
		6	6	99	
1 BANCO NACIONAL	1 100.0 100.0	2 20.0 8.0	1 10.0 4.0	5 50.0 20.0	10 40.0
3 CAJA DE AHORROS	1 100.0 100.0	1 12.5 4.0	2 25.0 8.0	2 25.0 8.0	8 32.0
3 BANCO EXTRANJERO	1 14.3 4.0	1 14.3 4.0	1 14.3 4.0	4 57.1 16.0	7 28.0
Column Total	1 16.0	4 16.0	3 12.0	11 44.0	25 100.0

Number of Missing Observations: 0

TIPICENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by B04 BI CUARTA MAS UTILIZADA

		B04					1 of 1
		BI NEGOC	BI NEGOC	BI PLANI	BI FRECI	BI FINAN	
		10	100000	100000	100000	100000	Row
		1	4	5	6	7	Total
TIPICENT	Forma Row Fct Tot Fct						
1			1	0			10
BANCO NACIONAL			10,0 8,0	10,0 8,0			40,0
2			2	1	1		8
CASA DE AHORROS			15,0 8,0	10,0 4,0	12,5 4,0		32,0
3			1	1		1	7
BANCO EXTRANJERO			14,0 4,0	14,0 4,0		14,0 4,0	28,0
	Column	1	4	4	1	1	25
	Total	4,0	16,0	16,0	4,0	4,0	100,0

TIPICENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by B04 BI CUARTA MAS UTILIZADA

		B04		1 of 1
		NO SABE	NO CONTE	Row
		99	99	Total
TIPICENT	Forma Row Fct Tot Fct			
1		1	10	10
BANCO NACIONAL		11,0 14,0	40,0	40,0
2		4	8	8
CASA DE AHORROS		8,0 16,0	32,0	32,0
3		4	7	7
BANCO EXTRANJERO		11,0 16,0	28,0	28,0
	Column	14	35	35
	Total	16,0	100,0	100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPICENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by B05 BI QUINTA MAS UTILIZADA

		B05					1 of 1
		BI FRECI	BI CONTA	BI FINAN	OTRAS BI	NO SABE	Row
		10	BILIDAD	CIERA	10	NO CONTE	Total
TIPICENT	Forma Row Fct Tot Fct						
1			1	1	1	7	10
BANCO NACIONAL			10,0 4,0	10,0 4,0	10,0 4,0	70,0 26,0	40,0
2			1	2		5	8
CASA DE AHORROS			12,5 4,0	25,0 8,0		62,5 20,0	32,0
3			1			6	7
BANCO EXTRANJERO			14,0 4,0			65,7 24,0	28,0
	Column	2	1	3	1	18	25
	Total	6,0	4,0	12,0	4,0	72,0	100,0

Number of Missing Observations: 0

UTILIZACION DE BASES DE DATOS EXTERNAS

TIPOCENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEMI BANCO DE ESPAÑA

TIPOCENT	Count Row Freq Tot Freq	BDEMI			Row Total
		NO	SI	NO SABE NO CONTE	
		0	1	2	
1 BANCO NACIONAL	1 10,0 4,0	1 10,0 4,0	9 90,0 36,0		10 40,0
2 CAJA DE AHORROS	2 37,5 11,0	2 37,5 11,0	2 15,0 8,0	1 8,0	6 32,0
3 BANCO EXTRANJERO	3 100,0 16,0		1 100,0 16,0		7 26,0
Column Total	4 14,0	4 14,0	12 36,0	2 8,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOCENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEMI OFERTAS

TIPOCENT	Count Row Freq Tot Freq	BDEMI			Row Total
		NO	SI	NO SABE NO CONTE	
		0	1	2	
1 BANCO NACIONAL	1 70,0 14,0	1 70,0 14,0	3 30,0 12,0		10 40,0
2 CAJA DE AHORROS	2 41,5 12,0	2 41,5 12,0	2 15,0 4,0	2 15,0 8,0	6 32,0
3 BANCO EXTRANJERO	3 71,4 22,0	3 71,4 22,0	1 14,3 8,0		7 28,0
Column Total	6 68,0	6 68,0	6 14,0	2 8,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOCENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEMI CAMARA DE COMERCIO

TIPOCENT	Count Row Freq Tot Freq	BDEMI			Row Total
		NO	SI	NO SABE NO CONTE	
		0	1	2	
1 BANCO NACIONAL	4 40,0 16,0	4 40,0 16,0	6 60,0 24,0		10 40,0
2 CAJA DE AHORROS	4 50,0 16,0	2 25,0 8,0	2 25,0 8,0	2 25,0 8,0	8 32,0
3 BANCO EXTRANJERO	3 40,9 12,0	3 40,9 12,0	4 57,1 16,0		7 28,0
Column Total	11 44,0	11 44,0	12 48,0	2 8,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPICENT TIP. DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEX4 MARKETING Y PREVISION

TIPICENT	COUNT Row Freq Tot Freq	BDEX4			Row Total
		NO	SI	NO SABE NO CONTE	
		0	1	9	
1	10				10
BANCO NACIONAL	100,0 40,0				40,0
2	8	3	3	2	8
CAJA DE AHORROS	37,5 12,0	37,5 12,0		18,0 8,0	32,0
3	7	6	1		7
BANCO EXTRANJERO	81,7 14,0		14,0 4,0		18,0
Column	19	4	2	25	
Total	76,0	16,0	8,0	100,0	

Number of Missing Observations: 0

TIPICENT TIP. DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEX5 OTI

TIPICENT	COUNT Row Freq Tot Freq	BDEX5			Row Total
		NO	SI	NO SABE NO CONTE	
		0	1	9	
1	10				10
BANCO NACIONAL	60,0 20,0		10,0 8,0		40,0
2	8			2	8
CAJA DE AHORROS	70,0 14,0			25,0 8,0	32,0
3	7	4	3		7
BANCO EXTRANJERO	87,1 14,0		41,9 12,0		18,0
Column	19	5	1	25	
Total	76,0	11,0	8,0	100,0	

Number of Missing Observations: 0

TIPICENT TIP. DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEX6 SIB

TIPICENT	COUNT Row Freq Tot Freq	BDEX6			Row Total
		NO	SI	NO SABE NO CONTE	
		0	1	9	
1	10				10
BANCO NACIONAL	60,0 24,0		40,0 16,0		40,0
2	8	5	1	2	8
CAJA DE AHORROS	60,5 20,0	12,5 4,0		25,0 8,0	32,0
3	7	2	5		7
BANCO EXTRANJERO	28,6 8,0		71,4 20,0		28,0
Column	13	10	2	25	
Total	52,0	40,0	8,0	100,0	

Number of Missing Observations: 0

TIPCENT TIP. DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEAT BOE

TIPCENT	Count Row Pot Tot Pot	BDEAT			Row Total
		0	1	NO SABE/ NO CONTE 9	
1					
BANCO NACIONAL	5 50,0 20,0	5 50,0 20,0	5 50,0 20,0		10 40,0
2					
CAJA DE AHORROS	4 50,0 18,0	2 25,0 8,0	2 25,0 8,0	2 25,0 8,0	8 32,0
3					
BANCO EXTRANJERO	1 14,0 4,0	6 65,0 24,0			7 28,0
Column	10	13	2		25
Total	40,0	52,0	8,0		100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPCENT TIP. DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEBX M.ECONOMIA Y HACIENDA

TIPCENT	Count Row Pot Tot Pot	BDEBX			Row Total
		0	1	NO SABE/ NO CONTE 9	
1					
BANCO NACIONAL	7 70,0 12,0	7 70,0 12,0	7 70,0 12,0		10 40,0
2					
CAJA DE AHORROS	4 50,0 18,0	2 25,0 8,0	2 25,0 8,0	2 25,0 8,0	8 32,0
3					
BANCO EXTRANJERO	1 14,0 8,0	6 65,0 20,0			7 28,0
Column	11	13	2		25
Total	30,0	40,0	8,0		100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPCENT TIP. DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEX9 CARMERDATA

TIPCENT	Count Row Pot Tot Pot	BDEX9			Row Total
		0	1	NO SABE/ NO CONTE 9	
1					
BANCO NACIONAL	3 30,0 12,0	7 70,0 28,0			10 40,0
2					
CAJA DE AHORROS	1 12,5 4,0	5 62,5 20,0	2 25,0 8,0		8 32,0
3					
BANCO EXTRANJERO	7 100,0 28,0				7 28,0
Column	11	12	2		25
Total	44,0	48,0	8,0		100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEX10 ICEX

		BDEX10			1 of 1	
		NO	SI	NO SABE NO CONTE	Row Total	
TIPOENT		0	1	9		
Count Row Pct Tot Pct						
1	BANCO NACIONAL	5 50.0 20.0	5 50.0 20.0		10 40.0	
2	CAJA DE AHORROS	6 75.0 24.0		2 25.0 8.0	8 32.0	
3	BANCO EXTRANJERO	4 57.1 16.0	3 42.9 12.0		7 28.0	
Column Total		15 60.0	8 32.0	2 8.0	25 100.0	

Number of Missing Observations: 0

10 Sept. 1991 EFSS FD-

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEX11 REUTER

		BDEX11			1 of 1	
		NO	SI	NO SABE NO CONTE	Row Total	
TIPOENT		0	1	9		
Count Row Pct Tot Pct						
1	BANCO NACIONAL	8 90.0 36.0	1 10.0 4.0		10 40.0	
2	CAJA DE AHORROS	6 75.0 24.0		2 25.0 8.0	8 32.0	
3	BANCO EXTRANJERO	6 66.7 24.0	1 14.3 4.0		7 28.0	
Column Total		15 60.0	2 8.0	2 8.0	25 100.0	

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEX12 NEFF

		BDEX12			1 of 1	
		NO	SI	NO SABE NO CONTE	Row Total	
TIPOENT		0	1	9		
Count Row Pct Tot Pct						
1	BANCO NACIONAL	8 80.0 32.0	2 20.0 8.0		10 40.0	
2	CAJA DE AHORROS	6 75.0 24.0		2 25.0 8.0	8 32.0	
3	BANCO EXTRANJERO	7 100.0 28.0			7 28.0	
Column Total		11 84.0	2 8.0	2 8.0	25 100.0	

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEX13 BI-DNE

		BDEX13			1 of 1
		NO	SI	NO SABE/NO CONTE	Row Total
TIPOENT		0	1	9	
Count Row Freq Tot Freq					
1	BANCO NACIONAL	7 22,0 26,0	3 30,0 12,0		10 40,0
2	CAJA DE AHORROS	6 75,0 24,0		2 25,0 8,0	8 32,0
3	BANCO EXTRANJERO	5 71,4 20,0	2 26,6 8,0		7 28,0
Column Total		18 71,0	5 20,0	2 8,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEX14 VIDENT B HISPANO

		BDEX14			1 of 1
		NO	SI	NO SABE/NO CONTE	Row Total
TIPOENT		0	1	9	
Count Row Freq Tot Freq					
1	BANCO NACIONAL	7 70,0 28,0	1 10,0 4,0	2 20,0 8,0	10 40,0
2	CAJA DE AHORROS	6 75,0 24,0		2 25,0 8,0	8 32,0
3	BANCO EXTRANJERO	7 100,0 28,0			7 28,0
Column Total		20 80,0	1 4,0	4 16,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by BDEX15 BOLSATEX

		BDEX15			1 of 1
		NO	SI	NO SABE/NO CONTE	Row Total
TIPOENT		0	1	9	
Count Row Freq Tot Freq					
1	BANCO NACIONAL	7 70,0 28,0	1 10,0 4,0	2 20,0 8,0	10 40,0
2	CAJA DE AHORROS	6 75,0 24,0		2 25,0 8,0	8 32,0
3	BANCO EXTRANJERO	7 100,0 28,0			7 28,0
Column Total		20 80,0	1 4,0	4 16,0	25 100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPCENT TIP DE ENTIDAD FINANCIERA by BRENIA B.SANTANIER

		BRENIA			1 of 1
Count	Row Pct	N	SI	NO SABE NO CONTE	Row
Tot Pct		0	1	9	Total
TIPCENT					
1		5	3	2	10
BANCO NACIONAL		50,0	30,0	20,0	40,0
		10,0	12,0	8,0	
2		6		2	8
CAJA DE AHORROS		75,0		25,0	32,0
		24,0		8,0	
3		7			7
BANCO EXTRANJERO		100,0			28,0
		28,0			
Count		18	3	4	25
Total		71,0	12,0	16,0	100,0

Number of Missing Observations: 1

TIPCENT TIP DE ENTIDAD FINANCIERA by FRECUS FRECUENCIA DE US

		FRECUS				1 of 1
Count	Row Pct	A DIARIO	VARIAS V. UNA POR OR SEMAN SEMANA	ALGUNA V ED	Row	
Tot Pct		1	2	3	4	Total
TIPCENT						
1		1		1	0	10
BANCO NACIONAL		10,0		10,0	70,0	40,0
		4,0		6,0	24,0	
2		1			7	8
CAJA DE AHORROS		12,5			87,5	32,0
		4,0			28,0	
3		7	1	1	1	7
BANCO EXTRANJERO		28,0	28,0	14,3	28,6	28,0
		8,0	8,0	4,0	8,0	
Count		4	1	3	16	25
Total		25,0	8,0	12,0	64,0	100,0

Number of Missing Observations: 0

**SERVICIOS OFRECIDOS, PENETRACION
Y PREVISION DEL BANCO EN CASA**

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by CONDOCE

CONDOCE Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	CONDOCE		Row Total
		NO	SI	
		0	1	
1			10	10
BANCO NACIONAL			100,0 40,7	40,0
2			8	8
CAJA DE AHORROS			100,0 32,0	32,0
3		4	4	7
BANCO EXTRANJERO		14,7 4,7	85,7 14,0	14,0
Column		4	24	28
Total		4,7	41,0	100,0

Number of Missing Observations: 0

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by UTILIDA

UTILIDA Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	UTILIDA		Row Total
		NO	SI	
		0	1	
1			10	10
BANCO NACIONAL			100,0 40,7	40,7
2		4	4	8
CAJA DE AHORROS		50,0 16,7	50,0 16,7	33,3
3		4	1	6
BANCO EXTRANJERO		16,7 16,7	33,3 8,3	25,0
Column		8	16	24
Total		33,3	66,7	100,0

Number of Missing Observations: 1

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by USUARIO

USUARIO Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	USUARIO			Row Total
		NO	SI	NO CONTE STA	
		0	1	9	
1		4	6		10
BANCO NACIONAL		40,0 16,7	60,0 25,0		41,7
2		6	2		8
CAJA DE AHORROS		75,0 25,0	25,0 8,3		33,3
3		4	1	1	6
BANCO EXTRANJERO		66,7 16,7	16,7 4,2	16,7 4,2	25,0
Column		14	9	1	24
Total		58,3	37,5	4,2	100,0

Number of Missing Observations: 1

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by NOUTIL NO UTILIZA EL VOUCHER

Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Pot Tot Pot	NOUTIL				Row Total
		POR FALT A DE NEI 1	POR DESO CONTINIE 2	ESTAMOS EN VIAS 3	Por otra s razones 4	
1 BANCO NACIONAL	1 33,3 9,1	1 33,3 9,1	1 33,3 9,1	1 33,3 9,1		3 27,3
2 CAJA DE AHORROS	1 20,0 9,1			2 60,0 27,3	1 20,0 9,1	3 45,3
3 BANCO EXTRANJERO			1 33,3 9,1	2 60,0 18,2		3 27,3
Column Total	2 18,2	1 18,2	6 54,5	1 9,1		11 100,0

Number of Missing Observations: 14

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by SERVIDOR

Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Pot Tot Pot	SERVIDOR			Row Total
		N 0	SI 1	No conte sta 2	
1 BANCO NACIONAL	1 100,0 41,7		1 100,0 41,7		1 41,7
2 CAJA DE AHORROS	1 40,0 18,2		1 100,0 4,2		2 35,2
3 BANCO EXTRANJERO	2 50,0 12,5		1 33,3 8,3	1 14,7 4,2	3 25,0
Column Total	4 41,7	1 18,2	2 54,2	1 4,2	7 100,0

Number of Missing Observations: 1

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by FRECUO FRECUENCIA DE USO

Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Pot Tot Pot	FRECUO			Row Total
		A DIARIO 1	VARIAS VECES POR DIA 2	V ALGUNA V VECES POR DIA 3	
1 BANCO NACIONAL	2 33,3 22,2	2 33,3 22,2	2 33,3 22,2	2 33,3 22,2	6 66,7
2 CAJA DE AHORROS				2 100,0 22,2	2 22,2
3 BANCO EXTRANJERO			1 100,0 11,1		1 11,1
Column Total	2 22,2	3 33,3	4 44,4		9 100,0

Number of Missing Observations: 16

TIPGENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
 By SATIS1 CAMINO TORTUOSO PARA ACCEDER A LOS DATOS

Page 1 of 1

TIPOGENT	Count Row Pot Tot Pot	SATIS1				Row Total
		TOTALMEN TE DE AC DO	EN DESAC UERDO	EN DESAC UERDO	TOTALMEN TE EN DE	
		1	2	4	5	
BANCO NACIONAL	1		3	2	1	6
		16,7	33,3	33,3	16,7	66,7
		11,1	22,2	22,2	11,1	
CAJA DE AHORROS	1		1	1		2
			50,0	50,0		22,2
			11,1	11,1		
BANCO EXTRANJERO	3	1				1
		100,0				11,1
		11,1				
Column Total		1	4	3	1	9
		11,1	44,4	33,3	11,1	100,0

Number of Missing Observations: 16

TIPGENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
 By SATIS2 ADECUADA ACTUALIZACION DE LOS DATOS

Page 1 of 1

TIPOGENT	Count Row Pot Tot Pot	SATIS2				Row Total
		TOTALMEN TE DE AC DO	NI DE AC DO	EN DESAC UERDO	EN DESAC UERDO	
		1	2	3	4	
BANCO NACIONAL	1	1	3	1	2	6
		16,7	33,3	16,7	33,3	66,7
		11,1	22,2	11,1	22,2	
CAJA DE AHORROS	1		1			2
			100,0			22,2
			22,2			
BANCO EXTRANJERO	3			1		1
				100,0		11,1
				11,1		
Column Total		1	4	1	1	9
		11,1	44,4	22,2	22,2	100,0

Number of Missing Observations: 16

TIPGENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
 By SATIS3 FALTA DE CONCORDANCIA ENTRE LAS CLAVES Y

Page 1 of 1

TIPOGENT	Count Row Pot Tot Pot	SATIS3			Row Total
		DE ACUER DO	EN DESAC UERDO	TOTALMEN TE EN DE	
		2	4	5	
BANCO NACIONAL	1	1	3	1	5
		20,0	60,0	20,0	62,5
		12,5	37,5	12,5	
CAJA DE AHORROS	2		2		2
			100,0		25,0
			25,0		
BANCO EXTRANJERO	3		1		1
			100,0		12,5
			12,5		
Column Total		1	6	1	8
		12,5	75,0	12,5	100,0

Number of Missing Observations: 17

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by SATIS4 BUENA RELACION CALIDAD PRECIS

Page 1 of 1

TIPOENT	Source Row Freq Tot Freq	SATIS4			Row Total
		TOTALMEN NI DE AC EN DESA TE DE AC UERDO NI UERDO			
		1	3	4	
1 BANCO NACIONAL	1 16,7 11,1	2 33,3 22,2	3 50,0 33,3	6 66,7	
2 CAJA DE AHORROS	1 100,0 22,2			1 22,2	
3 BANCO EXTRANJERO	1 100,0 11,1			1 11,1	
Column Total	4 44,4	1 11,1	3 33,3	9 100,0	

Number of Missing Observations: 14

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
by SATIS5 FALTA DE COBERTURA EN AREAS DE INTERESFA

Page 1 of 1

TIPOENT	Source Row Freq Tot Freq	SATIS5		Row Total
		TOTALMEN DE ACUER TE DE AN EN		
		1	2	
1 BANCO NACIONAL	1 50,0 33,3	2 50,0 33,3	4 66,7	
2 CAJA DE AHORROS	1 50,0 11,1	1 50,0 11,1	1 22,2	
3 BANCO EXTRANJERO		1 100,0 11,1	1 11,1	
Column Total	4 44,4	5 55,6	9 100,0	

Number of Missing Observations: 14

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
by SERVIFI SERVICIO DE INFORMACION GENERAL

Page 1 of 1

TIPOENT	Source Row Freq Tot Freq	SERVIFI		Row Total
		NO	SI	
		0	1	
1 BANCO NACIONAL	3 30,0 23,1	7 70,0 53,8	10 76,9	
2 CAJA DE AHORROS		1 100,0 7,7	1 7,7	
3 BANCO EXTRANJERO	2 100,0 15,4		2 15,4	
Column Total	5 38,5	8 61,5	13 100,0	

Number of Missing Observations: 12

TIPCENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
 by SERVOF1 SERVICIO DE INFORMACION ESPECIALIZADO: B

SERVOF1 Page 1 of 1

	Count Row Freq Tot Freq	SERVOF1		Row Total
		SI		
		1		
TIPCENT				
1	10			10
BANCO NACIONAL	100,0 76,9			76,9
2	1			1
CAJA DE AHORROS	100,0 7,7			7,7
3	2			2
BANCO EXTRANJERO	100,0 15,4			15,4
Column		13		13
Total		100,0		100,0

Number of Missing Observations: 11

TIPCENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by SERVOF3 SERVICIO DE COMUNICACION

SERVOF3 Page 1 of 1

	Count Row Freq Tot Freq	SERVOF3		Row Total
		NO	SI	
		0	1	
TIPCENT				
1	5			10
BANCO NACIONAL	50,0 38,1			76,9
2	1			1
CAJA DE AHORROS	100,0 7,7			7,7
3	1			1
BANCO EXTRANJERO	100,0 15,4			15,4
Column		6		12
Total		53,9		100,0

Number of Missing Observations: 11

TIPCENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by SERVOF4 SERVICIO TRANSACCIONAL

SERVOF4 Page 1 of 1

	Count Row Freq Tot Freq	SERVOF4		Row Total
		NO	SI	
		0	1	
TIPCENT				
1	8			10
BANCO NACIONAL	80,0 61,5			76,9
2	1			1
CAJA DE AHORROS	100,0 7,7			7,7
3	2			2
BANCO EXTRANJERO	100,0 15,4			15,4
Column		10		13
Total		76,9		100,0

Number of Missing Observations: 12

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by SERVICIO

Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Freq Tot Freq	SERVICIO			Row Total
		1 PRIVADO	2 PUBLICO PRIVADO	3 NO SABE NO CONTE	
1 BANCO NACIONAL	4 40,0 30,8	6 60,0 46,2			10 76,9
2 CAJA DE AHORROS		1 100,0 7,7			1 7,7
3 BANCO EXTRANJERO	1 50,0 7,7		1 50,0 7,7		2 15,4
Column Total	5 34,8	7 55,8	1 7,7		13 100,0

Number of Missing Observations: 12

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA by PRECIO

Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Freq Tot Freq	PRECIO			Row Total
		4 BASTA DE COSTE LEPONIC	5 TE NO SABE LEPONIC	9 NO CONTE	
1 BANCO NACIONAL	3 30,0 23,1	5 50,0 38,8	2 20,0 15,4		10 76,9
2 CAJA DE AHORROS	1 100,0 7,7				1 7,7
3 BANCO EXTRANJERO			2 100,0 15,4		2 15,4
Column Total	4 30,8	5 38,8	4 30,8		13 100,0

Number of Missing Observations: 17

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
by EMPLEO DE EMPRESAS CLIENTES QUE USAN SU SERVI

Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Freq Tot Freq	EMPLEO				Row Total
		6 0-10%	2 11-20%	1 21-30%	4 NO SABE NO CONTE	
1 BANCO NACIONAL	4 40,0 30,8	2 20,0 15,4	1 10,0 7,7	3 30,0 23,1		10 76,9
2 CAJA DE AHORROS	1 100,0 7,7					1 7,7
3 BANCO EXTRANJERO	1 50,0 7,7				1 50,0 7,7	2 15,4
Column Total	6 46,2	2 15,4	1 7,7	4 30,8		13 100,0

Number of Missing Observations: 12

TIPOCENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
 by CLPART % DE CLIENTES PARTICULARES QUE USAN SU

Page 1 of 1

TIPOCENT	COUNT Row Pct Tot Pct	CLPART			NO SABE NO CONTE	Row Total
		0	1-10%	11-100%		
		0	1	2	99	
1 BANCO NACIONAL	2 20.0 15.4	4 40.8 30.8	1 10.0 7.7	3 30.0 23.1	10 41.7	
2 CAJA DE AHORROS		1 100.0 7.7			1 7.7	
3 BANCO EXTRANJERO	1 50.0 7.7			1 50.0 7.7	2 15.4	
Column Total	3 20.0	5 50.0	1 10.0	4 40.0	13 100.0	

Number of Missing Observations: 11

TIPOCENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
 by BANCO PREVISION DEL USO DEL VIDEOTEX DENTRO D

Page 1 of 1

TIPOCENT	COUNT Row Pct Tot Pct	BANCO			Row Total
		SE ESTA BILICARA A	AUMENTAR MODERA A	AUMENTAR EXAGER	
		3	4	5	
1 BANCO NACIONAL	1 10.0 4.1	7 70.0 29.1	2 20.0 8.3	1 10.0 4.1	10 41.7
2 CAJA DE AHORROS		3 30.0 12.5	5 50.0 20.8		8 33.3
3 BANCO EXTRANJERO		1 10.0 4.1	5 50.0 20.8		6 25.0
Column Total	1 4.1	13 130.0	11 110.0	1 10.0	24 100.0

Number of Missing Observations: 1

TIPOCENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
 by SECTOR PREVISION DEL USO DEL VIDEOTEX DENTRO D

Page 1 of 1

TIPOCENT	COUNT Row Pct Tot Pct	SECTOR			Row Total
		SE ESTA BILICARA A	AUMENTAR MODERA A	AUMENTAR EXAGER	
		3	4	5	
1 BANCO NACIONAL	2 20.0 8.3	8 80.0 33.3			10 41.7
2 CAJA DE AHORROS		4 50.0 16.7	4 50.0 16.7		8 33.3
3 BANCO EXTRANJERO		2 50.0 12.5	3 50.0 12.5		6 25.0
Column Total	2 8.3	15 150.0	7 70.0		24 100.0

Number of Missing Observations: 1

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
 by EMPRESAS PREVISION DEL USO DEL VIDEOTEX DE EMPRE

Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	EMPRESAS				Row Total
		DISMINUI RA MODER 1	SE ESTA BILICARA A 2	AUMENTAR A MODERA 4	AUMENTAR A EXAGER 5	
BANCO NACIONAL	1 60,0 25,0			6 60,0 25,0	4 40,0 16,7	10 41,7
CASA DE AHORROS	1 75,0 25,0			6 75,0 25,0	2 25,0 8,3	8 33,3
BANCO EXTRANJERO	3 16,7 4,2	1 16,7 4,2	1 16,7 4,2	1 16,7 4,2	3 50,0 12,5	6 25,0
Column Total		1 4,2	1 4,2	13 54,2	9 37,6	24 100,0

Number of Missing Observations: 1

TIPOENT TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA
 by PARTES PREVISION DEL USO DEL VIDEOTEX DE CLIENTE

Page 1 of 1

TIPOENT	Count Row Pct Tot Pct	PARTES				Row Total
		DISMINUI RA MODER 1	SE ESTA BILICARA A 2	AUMENTAR A MODERA 4	AUMENTAR A EXAGER 5	
BANCO NACIONAL	1 20,0 8,3		1 20,0 8,3	7 70,0 29,2	1 10,0 4,2	10 41,7
CASA DE AHORROS	1 37,5 12,5			3 37,5 12,5	5 62,5 20,2	8 33,3
BANCO EXTRANJERO	3 33,3 8,3	2 33,3 8,3		2 33,3 8,3	1 33,3 8,3	6 25,0
Column Total		2 8,3	1 8,3	12 50,0	6 33,3	24 100,0

Number of Missing Observations: 1