



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"FUNDAMENTOS PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES POR INTERNET; LA BANCA EN LINEA, UN CASO PRACTICO."

293661

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
MARCO ANTONIO BALDERAS SANCHEZ
LEON VALENTIN TRIPP DELIE

ASESOR: L.M. ERNESTO HERRERA MOLINA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

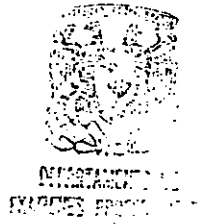
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**  
**UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR**  
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.  
**ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS**  
 ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



UNIVERSIDAD NACIONAL  
 AUTÓNOMA DE  
 MÉXICO

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
**DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN**  
**PRESENTE**

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Fundamentos para el desarrollo de estrategias comerciales

por Internet: La Banca en línea, un caso práctico"

que presenta el pasante: Marco Antonio Balderas Sánchez  
 con número de cuenta: 09337846-4 para obtener el título de  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de febrero de 2011

<b>PRESIDENTE</b>	<u>L.C. Carlos Pineda Muñoz</u>	
<b>VOCAL</b>	<u>Ing. Nicolas Gallegos Magdaleno</u>	
<b>SECRETARIO</b>	<u>L.M. Ernesto Herrera Molina</u>	
<b>PRIMER SUPLENTE</b>	<u>L.C. Daniel Herrera García</u>	
<b>SEGUNDO SUPLENTE</b>	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Fundamentos para el desarrollo de estrategias comerciales por Internet; La Banca en línea, un caso práctico"

que presenta el pasante: León Valentín Tripp Delie

con número de cuenta: 09656922-7 para obtener el título de  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de febrero de 2001

PRESIDENTE L.C. Carlos Pineda Muñoz

VOCAL Ing. Nicolas Gallegos Magdaleno

SECRETARIO L.M. Ernesto Herrera Molina

PRIMER SUPLENTE L.C. Daniel Herrera García

SEGUNDO SUPLENTE L.A. José Santana Rivera

*A mis padres:  
Porque ellos fueron mi inspiración y motivación  
que me impulsaron a alcanzar esta meta*

*A mis hermanos:  
Silvia y César*

*A León:  
Ya que sin él no hubiera sido posible lograr este trabajo*

*A mis amigos:  
Andrés y Luis; Diana, Gaby, Germán, Irma, Jorge, Juan Carlos, Mónica, Salvador,  
quienes me dieron lecciones tan importantes fuera de las aulas como las que recibí dentro  
de ellas*

*A Ernesto:  
Por sus consejos y apoyo para la realización de este trabajo*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México  
Por la noble e invaluable labor de compartir el conocimiento  
Gracias.*

*A mi madre:  
Quien me regaló lo más valioso que tengo: la vida y el impulso para vivir  
... desde aquí compartimos este logro.*

*A mi padre:  
Por su ejemplo y su apoyo  
Con todo mi agradecimiento, cariño y admiración.*

*A mis hermanos:  
Erick, Octavio y Omar  
Por las raíces, las ramas y el cariño que siempre nos unirán.*

*A Tere:  
Por su apoyo incondicional*

*A todos aquellos que de alguna manera me han impulsado a seguir mi camino.  
Familiares y amigos.*

<b>CAPÍTULO 1.</b>	<b>DEFINICIÓN DEL ENTORNO</b>	
	<b>Y ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1	¿Qué es Internet?.....	2
1.2	Aplicación al entorno empresarial.....	3
1.3	Comercio electrónico.....	4
1.3.1	Entorno global.....	4
1.3.2	Los antecedentes tecnológicos.....	5
1.3.3	Sus características.....	7
1.4	Nuevas categorías que aparecen con el comercio electrónico.....	8
1.4.1	Formas de operar comercialmente.....	8
1.4.2	Propiedad y origen de los bienes comerciados.....	9
1.4.3	Vías de comunicación empleadas para el intercambio.....	10
1.4.4	Condición de los mercados: mayor transparencia.....	10
1.5	Los efectos del comercio electrónico en el corto y mediano plazo.....	11
1.6	Mitos y realidades sobre la seguridad en las transacciones.....	12
1.7	La frialdad de los números.....	16
1.8	El caso mexicano.....	18
<b>CAPÍTULO 2.</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA</b>	
	<b>PARA NEGOCIOS-INTERNET.....</b>	<b>22</b>
2.1	Conceptos básicos de mercadotecnia.....	23
2.2	Definición de objetivos y mercado meta.....	26
2.3	Algunas consideraciones sobre los usos y costumbres de los usuarios-Internet.....	29
2.4	Internet Bullseye Marketing Model “IBMM”.....	31
2.3.1	Análisis e interpretación de resultados del “IBMM”.....	34
2.5	Errores y aciertos en el comercio electrónico.....	34
<b>CAPÍTULO 3.</b>	<b>EL CASO PRÁCTICO “LA BANCA EN LÍNEA BITAL”.....</b>	<b>36</b>
3.1	Resumen y objetivos generales.....	37
3.2	Banca por Internet (Online Banking) y la nueva economía.....	39
3.3	Adaptación de la banca en E.U. a la nueva era de Internet.....	44
3.4	Características de una industria emergente.....	46



3.5	Lecciones del pasado sobre tecnología disociadora.....	49
3.6	Disparando hacia un blanco en movimiento.....	51

**CAPÍTULO 4. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA BANCA POR INTERNET BITAL..... 53**

4.1	¿Qué es Bital?.....	54
4.2	La necesidad de una nueva estrategia.....	54
4.3	Aplicación del modelo IBMM a la Banca en Línea Bital.....	55
4.4	El proceso de la dirección estratégica.....	57
4.5	Formulación estratégica.....	59
4.5.1	La declaración de misión y metas estratégicas.....	60
4.5.2	Análisis competitivo.....	61
4.5.2.1	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	61
4.5.2.2	Análisis SWOT.....	64
4.5.3	Desarrollo de estrategias específicas.....	67
4.5.3.1	Estrategia a nivel corporativo.....	67
4.5.3.2	Estrategia de unidad de negocio.....	69
4.5.3.3	Estrategia funcional.....	70
4.6	Implantación de la estrategia.....	71
4.6.1	Desarrollo de la planeación estratégica.....	71
4.6.1.1	Tecnología.....	71
4.6.1.2	Recursos Humanos.....	72
4.6.1.3	Estructura.....	72
4.6.1.3.1	La estructura actual de Bital.....	73
4.6.1.3.2	La nueva estructura de Bital.....	76
4.6.1.3.3	Métodos para promover la innovación.....	78
4.6.2	Mantenimiento del control estratégico.....	81
4.6.2.1	Ejemplos de mediciones internas.....	83

**CAPITULO 5. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA..... 84**

5.1	Ventajas de la banca por Internet.....	85
5.2	Nueva marca vs. Extensión de marca.....	86
5.3	Objetivos de mercadotecnia.....	89
5.4	Benchmarking.....	89
5.5	Diferenciación de productos y servicios.....	91

5.6	Alternativas de la estrategia dentro de la matriz producto-mercado.....	93
5.7	Segmentación de mercado.....	94
5.8	Lanzamiento al mercado objetivo.....	94
5.9	Posicionamiento.....	95
5.10	Estrategia de precio y promoción.....	95
	5.10.1 Matriz de portafolio de productos BCG.....	96
5.11	Publicidad.....	97
5.12	Control y revisión.....	97
5.13	Ciclo de vida del producto.....	99
5.14	Investigación y desarrollo.....	101
5.15	Costos.....	103
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>DIRECCIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....</b>	<b>104</b>
<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO 8.</b>	<b>APÉNDICES.....</b>	<b>117</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>130</b>

# Capítulo 1

Definición del  
entorno y aspectos  
generales

## 1. Definición del entorno y aspectos generales.

### 1.1 ¿Qué es Internet?

Internet es una abreviatura de la palabra Internetwork; esto es, intercomunicar redes. Se puede concebir Internet como un servicio de participación compartido que enlaza entre sí redes de trabajo de computadoras ligadas a su vez a una gigantesca super red de trabajo.<sup>1</sup> A finales de los años '60 el gobierno de los Estados Unidos fundó una red de informática experimental (ARPANET) con el objetivo de posibilitar la investigación remota y el desarrollo de intercambio de información; ARPANET se empleó fundamentalmente en instituciones militares y universidades, permitiendo trabajar en un mismo proyecto a investigadores situados en lugares geográficos muy distantes.

En 1983, el Departamento de Defensa de Estados Unidos crea la red ARPA Internet, adoptando el protocolo TCP/IP (Transmission Control Protocol, Internet Protocol) y segrega la red MILNET para uso exclusivamente militar. ARPA Internet empezó a ser utilizada por la NASA y otras agencias gubernamentales hasta que en 1986 la Fundación Nacional de Ciencias USA (NSF) crea la NSF NET red que se hace rápidamente muy importante y reemplaza a ARPANET que en 1990 desaparece definitivamente.<sup>2</sup>

A partir de los años '80, se desarrollan redes en otros países con el objeto de conectarse a las ya existentes, formando una gigantesca telaraña de conexiones entre todas estas redes en Internet. Así pues se puede definir Internet como una red mundial de redes.

---

<sup>1</sup> "Como vender en Internet" *Gordon, Herschell; Lewis, Robert*, 2000, Trillas, pág. 15

<sup>2</sup> "Internet empresarial", *Bonsón, Enrique; Sierra, Guillermo*, 1997, Ra-Ma, pág. 1

De esta manera, actualmente, entre 50 mil y 50 millones de computadoras se interconectan sin ningún control central o esquema organizacional.<sup>3</sup> De alguna forma, intercambian correo electrónico, programas de computación, documentos y todo tipo de información. Con Internet se puede realizar una visita virtual a un museo, consultar los libros de una gran biblioteca, leer un periódico, organizar unas vacaciones en el Caribe, comprar una computadora, controlar el movimiento de cuentas bancarias, ver las cotizaciones de la bolsa, etc.

Y la red sigue expandiéndose: de acuerdo con diferentes estimados, tendrá de 200 a 1,000 millones de usuarios para fines del año 2000. Una consecuencia de la existencia incontrolada de Internet es que nadie sabe con certeza qué tan grande es.<sup>4</sup>

## 1.2 Aplicación al entorno empresarial.

Cada vez son más las empresas que utilizan Internet como un medio de comunicación eficaz con sus clientes, tanto actuales como potenciales. La creciente utilización de Internet modificará sustancialmente el comercio. En efecto, el consumidor cibernético podrá visitar numerosos mercados virtuales sin salir de su casa, sin necesidad de aguardar en una fila y sin problemas de estacionamiento, multas, carga y descarga de productos, etc. La navegación por los cibermercados permitirá adquirir bienes y servicios mediante un simple click en el icono correspondiente. El correo electrónico agilizará las comunicaciones entre la empresa y sus clientes para la realización de pedidos, consultas sobre las características técnicas de los productos, asistencia post-venta, etc. La publicidad también se verá

---

<sup>3</sup> "Como vender en Internet" *Gordon, Herschell; Lewis, Robert*; 2000. Trillas, pág. 15

<sup>4</sup> "Idem" pág. 15

afectada, los anuncios virtuales tendrán que ser diseñados de manera diferente a los convencionales, tendrán que añadir interés informativo, ofrecer entretenimiento, asesorar al consumidor. Así mismo, la publicidad interactiva suministrará a la empresa anunciante una gran cantidad de información sobre las preferencias de los clientes.

### **1.3 Comercio electrónico.**

#### **1.3.1 Entorno global.**

El comercio electrónico suele ser presentado como generador de inmensas oportunidades de negocios y responsable de cambios revolucionarios en el comportamiento de los proveedores y consumidores que interactúan en este medio.

El desarrollo del intercambio electrónico de datos y la aparición de Internet, pilares del comercio electrónico están revolucionando los criterios organizativos que rigieron hasta principios de los años noventa las instituciones y actividades privadas y públicas dentro y fuera de las fronteras nacionales. Tales circunstancias están potenciando el proceso de globalización de los mercados que ya se venían manifestando a través de la internacionalización de la producción y el consumo.

En este capítulo desarrollamos algunas consideraciones sobre el origen, evolución y perspectivas futuras de esta novedosa manera de comerciar, incluyéndose además una síntesis de las posiciones que en ámbito multilateral están asumiendo los países líderes como son Estados Unidos, Unión Europea y Japón.

### 1.3.2 Los antecedentes tecnológicos.

En la década de los '90 se sucedieron profundos cambios a consecuencia de las importantes innovaciones científicas y tecnológicas que se venían desarrollando en décadas precedentes, las que cobraron impulso y comenzaron a implementarse a partir de los años '60. En ese entonces el sector manufacturero (particularmente el de los países desarrollados) emprendió una reconversión que se propuso, entre otros objetivos, lograr el mejoramiento de los procesos de fabricación y la investigación y desarrollo de nuevas técnicas de producción que garantizaran un empleo más racional de los recursos.

Entre las mejoras de los procesos de fabricación en uso surgió en el ámbito privado lo que podría identificarse como el primer precedente del comercio electrónico, esto es, el intercambio electrónico de datos o EDI (siglas en inglés que significan electronic data interchange) entre empresas de un mismo sector, que fuera inicialmente auspiciado por asociaciones industriales y adoptado por las compañías para elevar la calidad de la información empleada e intercambiada y con ello los niveles de eficiencia y productividad en la elaboración de bienes y la prestación de servicios.

En las grandes empresas, los procesos técnicos y administrativos, se mejoraron con la implementación del EDI, cuya efectividad se alcanzó a través de un enorme esfuerzo de integración de las funciones departamentales y de los sistemas de información tecnológica de esas organizaciones. En los hechos las empresas necesitaron estandarizar las formas de operar y la documentación generada por esa operatoria a fines de compatibilizar la información y hacer posible el intercambio de datos consistentes y homogéneos dentro de la firma y/o fuera de ella (entre subsidiarias y proveedores).

Por la complejidad tecnológica del EDI, tales requerimientos supusieron fuertes inversiones en tecnologías de información, (IT), por lo cual su difusión sólo fue posible entre las grandes compañías, especialmente en la industria automotriz. Estas firmas contaron con los recursos financieros suficientes para encarar el desarrollo del software necesario para concretar el intercambio electrónico de datos dentro del sector. En esta etapa de la implementación del EDI las dificultades surgieron cuando los intercambios se quisieron realizar entre las empresas de distintos sectores, debido a problemas de incompatibilidad entre el hardware y software utilizados. De hecho tales circunstancias generaron la necesidad de elaborar estándares internacionales que uniformaran el hardware a través de normas, técnicas y protocolos; y el software por medio de lenguajes informáticos internacionales comunes. A finales de los años '80 y principios de los '90, los resultados de estas inversiones y planes de acción, se tradujeron en la obtención de sustanciales beneficios, provenientes de la reducción de la burocracia interna y de la toma de decisiones más rápidas y eficientes.

La experiencia acumulada en el sector manufacturero con la implementación del EDI, hizo posible que su empleo se extendiera al sector financiero (bancos y seguros), donde el intercambio de información rápido, seguro y confiable es de vital importancia. Tales circunstancias impulsaron el desarrollo de redes privadas de seguridad, que garantizaron la transferencia electrónica de fondos y la confidencialidad de la información intercambiada; estas formas de operar estimularon el uso de las tecnologías de telecomunicaciones con propósitos comerciales, abriendo el camino a la prestación de nuevos servicios que aumentaron la participación de ese sector, en el producto interno



bruto de algunos países de diferentes regiones del mundo según datos estadísticos del World Development Indicators, World Bank.

En estos países el aumento de esta participación se vio facilitada por las inversiones en proyectos de informatización de los organismos y servicios públicos, (aduanas, bancos nacionales, hospitales, bibliotecas, ministerios, registro general de las personas, entre otros) dando nueva forma a la comunicación entre empresa-administración pública y consumidor-administración pública. De esta manera, la facilidad de acceder a estos servicios multiplicó sustancialmente el número de usuarios, entre los que dejaron de prevalecer los tradicionales de carácter académico y gubernamental.

### **1.3.3 Sus características**

Recién a finales de 1991 Internet logra la interconexión de 5000 redes en tres docenas de países, prestando el servicio a cerca de 4 millones de personas, poniendo de manifiesto en esa ocasión las características que marcarían su éxito y rápida difusión, estas son:

1. Su universalidad, es decir, su independencia respecto del sistema informático que se use, propiedad de todo sistema abierto al que todo el mundo puede acceder.
2. Su carácter descentralizado basado en protocolos muy genéricos, que permiten adaptarse a nuevas tecnologías.
3. Su elasticidad y capacidad de reacción ante eventualidades, determinadas por mecanismos que entran en acción cuando algo falla.

Lo más importante de la WWW es su alto nivel de accesibilidad, que se traduce en los escasos conocimientos de informática que exige de sus usuarios.

La liberalización de los servicios de telecomunicaciones y el uso de esas tecnologías para el intercambio electrónico de datos con fines comerciales, actuó como disparador para que se incrementara exponencialmente la oferta y demanda de estos servicios, revolucionando los criterios organizativos que habían regido hasta ese momento en las instituciones y actividades privadas y públicas dentro y fuera de las fronteras nacionales.

#### **1.4 Nuevas categorías que aparecen con el comercio electrónico.**

El carácter revolucionario del comercio electrónico, ha generado nuevas concepciones en: las formas de operar comercialmente, las propiedades y el origen de los bienes comerciados, las vías de comunicación utilizadas para eficientar los intercambios y la condición de los mercados.

##### **1.4.1 Formas de operar comercialmente**

El comercio electrónico ha rediseñado las formas de operar en las cuatro categorías tradicionales de las relaciones comerciales:

- **Empresa-empresa (b2b):** Es la más desarrollada a través del intercambio electrónico de datos (EDI), es la de mayor crecimiento a través de Intranet, se realiza por medio de la aplicación de logística que optimiza la administración de inventarios y la distribución de los bienes y servicios negociados.
- **Empresa-consumidor (b2c):** Se refiere a las compras efectuadas por los usuarios de Internet a través de las galerías comerciales virtuales que ofrecen todo tipo de productos, se realiza mediante el empleo de software inteligentes que asisten a los

consumidores en diferentes segmentos del mercado, ofreciéndoles los mejores precios por modelo, marca y calidad en cualquier parte del mundo.

- **Empresa-administración pública:** Alude a todas las operaciones que se realizan entre las empresas y las organizaciones gubernamentales, por ejemplo, las disposiciones gubernamentales publicadas en Internet a las que pueden responder electrónicamente las compañías y/o la posibilidad de liquidar y pagar impuestos en línea al ente recaudador público.
- **Consumidor-administración pública:** Referida a las operaciones que el consumidor puede realizar con diferentes organismos gubernamentales, esta forma de interacción aún no se encuentra suficientemente desarrollada en los países que lideran esta nueva forma de comerciar; una transacción posible sería la venta en línea de entradas de teatros y/o museos públicos.

#### **1.4.2 Propiedad y origen de los bienes comerciados.**

Los bienes comerciados electrónicamente se diferencian de acuerdo a sus propiedades y origen en dos categorías, 1) los bienes físicos (zapatos, flores, chocolates, etc.) originados fuera del medio electrónico que requieren para su entrega el uso de medios y vías de comunicación físicas y tradicionales, y; 2) bienes electrónicos intangibles (libros, música, software), originados en el medio electrónico, que se intercambian y entregan haciendo uso de vías de comunicación digitales.

### **1.4.3 Vías de comunicación empleadas para el intercambio.**

El intercambio electrónico de datos emplea diferentes vías de comunicación en concordancia con el alcance de interconexión obtenido. En tal sentido la red interna soporta y posibilita el intercambio de información de carácter interno entre las diferentes computadoras de un área de una empresa, ofreciendo la oportunidad de integrar todas las actividades desarrolladas en esa área; el uso de Intranet (interconexión entre redes cerradas y privadas) permite el intercambio de información entre diferentes áreas de una misma compañía y el intercambio y comercio entre grandes compañías de una misma rama industrial o de diferentes sectores industriales, por este medio se desarrolla actualmente el grueso del comercio electrónico; el empleo de extranet (Internet o WWW) posibilita al que posee un sitio en ella relacionarse con todos los usuarios (clientes potenciales en permanente crecimiento) en cualquier lugar del mundo, otorgándole presencia global.

### **1.4.4 Condición de los mercados: mayor transparencia.**

Esta nueva forma de operar crea las condiciones ideales para acceder a toda la información sobre precios y variedades de los productos, elevando considerablemente la eficiencia en la elección de los consumidores e incrementando los niveles de competencia entre los proveedores.

### 1.5 Los efectos del comercio electrónico en el corto y mediano plazo.

Esta nueva manera de comerciar tiene fuertes consecuencias económicas, puesto que un cambio cualitativo de estas características, tarde o temprano afectará todas las actividades humanas en todos los rincones del planeta.

Efectos a corto plazo:

- Aumento de la demanda de mano de obra calificada asociada a estas tecnologías.
- Aparición de nuevos servicios en el medio electrónico.
- Optimización de la administración de inventarios.
- Disminución de la intermediación.
- Caída de los costos operativos.
- Nuevas formas de competir.

Efectos a mediano plazo:

- Modificación de las formas de gerenciamiento empresarial.
- Modificación de las formas de enseñar y educar.
- Modificación del comercio minorista.

Esta enumeración sólo cubre algunos de los efectos manifiestos y esperados en los diferentes países y sectores en los que se desarrolla el comercio electrónico, implicando la existencia de ganadores y perdedores.

## 1.6 Mitos y Realidades sobre la seguridad en las transacciones.

Se ha gastado mucho dinero en desarrollo e investigación para ayudar a las compañías a proporcionar a sus clientes una forma segura de ordenar productos o servicios y pagarlos sin riesgo de fraude.

Para ser absolutamente francos la mayor parte de la información que se ha generado acerca de los hoyos de seguridad en Internet y todo lo demás, no es sino poco más que histeria sin garantía. Los programadores de computadoras no piensan como la gente normal. No se dicen: "Necesitamos hacer el comercio electrónico en Internet tan seguro como lo es el comercio en que la gente común participa"; en general piensan: "necesitamos hacer el comercio electrónico perfecto en Internet, de manera que nadie bajo ninguna circunstancia, tenga la posibilidad de robar un centavo".<sup>5</sup>

Hasta ahora, la seguridad absolutamente perfecta no existe en Internet.

Un nuevo nivel de transacciones seguras, está por llegar: transacciones encriptadas (codificadas) y en dinero digital.

Sin embargo creemos que la mejor manera de estar protegidos contra algún posible fraude en las transacciones electrónicas, radica en la decisión del usuario al realizar estas en sitios Web que estén reconocidos y respaldados por su prestigio e imagen corporativa, ya que no estamos exentos de encontrar sitios de dudosa procedencia.

Por otro lado tenemos a la auditoría informática. La Auditoría Informática es el proceso de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema informatizado

---

<sup>5</sup> "Como vender en Internet"; *Gordon, Herschell; Lewis, Robert; 2000, Trillas*

salvaguarda los activos, mantiene la integridad de los datos, lleva a cabo eficazmente los fines de la organización y utiliza eficientemente los recursos. De este modo la auditoría informática sustenta y confirma la consecución de los objetivos tradicionales de la auditoría:

- Objetivos de protección de activos e integridad de datos.
- Objetivos de gestión que abarcan, no solamente los de protección de activos sino también los de eficacia y eficiencia.

La creación de la función de la auditoría informática en las organizaciones bancarias es relativamente reciente, hasta el punto de que aun actualmente en algunas entidades financieras se encuentra en proceso de definición o consolidación.

La faceta en la que la participación de auditoría informática en el sector financiero es más valiosa la constituye, quizás, la revisión de las aplicaciones informáticas, con el objeto de asegurar que ellas cumplen con los criterios funcionales y operativos definidos por la entidad financiera. Esta actividad, que forma parte del ámbito de actuación habitual de la auditoría informática en todos los bancos que tiene como tal implantada la función, es de extrema importancia por cuanto comúnmente un error en la interpretación de un criterio, una especificación incompleta, una deficiencia en un algoritmo, suelen tener un impacto elevado, bien por el número de operaciones que resulten afectadas, o bien por la repercusión económica del error.

Los bancos también son considerados como entidades suministradoras de información dado a la enorme cantidad de sus recursos e inversiones dedicada a esta actividad. Los sistemas de información de los bancos y entidades financieras tienen, entre sus características particulares, la de constituir fuente de datos para múltiples agentes externos. El negocio bancario se caracteriza porque sus procesos, aun cuando no son excesivamente complejos si se comparan con los de otras actividades empresariales, están todos ellos muy interrelacionados, tanto dentro de la propia organización financiera como a nivel externo. Como consecuencia, los efectos de los posibles errores pueden tener repercusiones directas o indirectas en múltiples niveles, en un abanico de posibilidades que va desde el ámbito interno en exclusiva hasta, en el peor de los casos, afectar a la información proporcionada a terceros, principalmente, organismos públicos y, sobre todo, clientes.

Todos los sistemas de comunicación, desde el punto de vista de auditoría, presentan en general una problemática común: La información transita por lugares físicamente alejados de las personas responsables. Esto presupone un compromiso en la seguridad, ya que no existen procedimientos físicos para garantizar la inviolabilidad de la información.

En las redes de comunicaciones, por causas propias de la tecnología, pueden producirse algunas incidencias, como son la alteración en los bits o la alteración de la secuencia.

Pero por causas dolosas, y teniendo en cuenta que es físicamente posible interceptar la información, los tres mayores riesgos que se deben enfrentar son:



1º Indagación. Un mensaje puede ser leído por un tercero, obteniendo la información que contenga.

2º Suplantación. Un tercero puede introducir un mensaje falso que el receptor cree proveniente del emisor legítimo.

3º Modificación. Un tercero puede alterar el contenido de un mensaje.

Para este tipo de actividades, la única medida prácticamente efectiva es la criptografía. La criptografía es la técnica, ciencia o arte de la escritura secreta. El principio básico de la criptografía es mantener la privacidad de la comunicación entre dos personas alterando el mensaje original de modo que sea incomprensible a toda persona distinta del destinatario, a esto debemos la autenticación, esto es la firma del mensaje de modo que un tercero no pueda hacerse pasar por el emisor.

En la *Criptografía Simétrica*, se necesita compartir una clave secreta –llamada "clave de sesión". Dicha clave debe ser transmitida en algún momento desde un extremo a otro del canal de comunicación de forma segura, ya que de ella depende la protección de toda la información que se transmita a lo largo de esa sesión en particular. Se necesitamos, pues, un canal seguro para poder crear otro canal seguro.

La *Criptografía Asimétrica* ofrece una salida al problema, proporcionando ese canal seguro de comunicación que va a permitir a los participantes intercambiar las claves de sesión. Y ésta no es la única ventaja, ya que los algoritmos asimétricos ofrecen mecanismos

fiables para que ambos interlocutores se puedan identificar frente al otro de manera segura. La razón por la que no se emplean algoritmos asimétricos todo el tiempo es porque, entre otras ventajas, los criptosistemas simétricos resultan mucho más eficaces y rápidos.

Afortunadamente, los matemáticos cada vez están más seguros de que los problemas en los que descansa casi toda la Criptografía Asimétrica conocida (y ciertamente toda la que se usa en la práctica) son computacionalmente intratables, por lo que no se espera que nos llevemos ninguna desagradable sorpresa al respecto en los próximos años. De todas formas, hay que mantenerse en guardia y seguir investigando, porque siempre será mejor que un descubrimiento en este campo se haga en la comunidad científica y de cara al público, que en el departamento de investigación y desarrollo de una oscura agencia al servicio de algún gobierno...

### 1.7 La frialdad de los números.

En este capítulo presentamos algunos datos referidos al acceso a Internet, y al monto comercializado electrónicamente por regiones y países del mundo, para contar con datos cuantitativos preliminares de esta nueva actividad comercial.

<b>Personas con acceso a Internet por regiones</b>		
Junio de 1999		
<b>Países/Regiones</b>	<b>Millones</b>	<b>% de la Población</b>
Canadá & E.U.	102,3	57
Europa	42,89	24
Asia/Pacífico	26,97	15
América Latina	5,29	3
África	1,14	1
Medio Oriente	0,88	0

*Fuente: Electronic Commerce in the Digital Economy II*

Se destaca que el número de usuarios de Internet no debe identificarse con el número de probables compradores, puesto que los intereses de los usuarios en muchos casos no se vinculan a cuestiones comerciales. Al respecto, los porcentajes que se presentan a continuación ilustran acerca de esta cuestión.

<b>Usos prioritarios de Internet – 1998</b>	
<b>Motivos del Uso</b>	<b>% de Usuarios</b>
Información personal	74
Trabajo	66
Educación	61
Entretenimiento	60
Compras	52
Comunicación	35
Otros	9

*Fuente: GVV Users Surveys*

De acuerdo al cuadro anterior podemos observar que sólo el 52% de los usuarios de Internet, hace uso de este medio para efectuar compras en línea. Por otra parte, los montos varían visiblemente según el país del que se trate y al número de operaciones realizadas según el siguiente cuadro.

<b>Monto de Consumo – 1999</b>	
<b>En comercio electrónico (miles de US \$)</b>	
<b>Países</b>	<b>US\$</b>
Estados Unidos	18.000.000
Europa	770.000
Alemania	350.000
Reino Unido	190.000
América Latina	76.700
Brasil	60.600
México	4.600
Argentina	1.500
Chile	500
Otros	2.500

*Fuente: Datamonitor, Boston Consulting Group y Forrester Research.*

Los montos consumidos a través del comercio electrónico son sustancialmente mayores entre los países avanzados, respondiendo a la existencia de infraestructuras informáticas más robustas, de software más eficientes y de nuevos servicios electrónicos. Estas cifras nos indican que en la región latinoamericana Brasil ocupa la delantera en las ventas por Internet, a mucha distancia de México y Argentina.

### 1.8 El caso mexicano.

Las grandes corporaciones, las empresas de cemento y ladrillo –las llamadas, en los discursos de los analistas del mundo de Internet, *brick and mortar*- están dando el salto de su vida para entrar en la economía digital. Todas han presentado su página en Internet, con el objetivo de ocupar un lugar en el ámbito del comercio electrónico. Las organizaciones que todavía no incursionan en los terrenos digitales están trabajando en ello. El problema radica en saber si lo están haciendo correctamente, si ese brinco del *brick al click* realmente está dejando satisfechos a los cibercompradores mexicanos. O a los cibercuriosos, sin ir más lejos.

La principal ventaja de los brick and mortar es también su principal problema. El reconocimiento de su marca es una garantía de seguridad para los usuarios que pudieran visitar su tienda virtual. A diferencia de lo que ocurre con las firmas punto-com, compañías que nacen exclusivamente en, por y para Internet, muchos compradores en un principio apuestan más por los nombres familiares, que están amparados por estructuras físicas tangibles, que por un desconocido punto-com.

Sin embargo, la pesadez de las estructuras de negocio tradicionales puede derrumbar una aventura en Internet. No es lo mismo ofrecer servicios a un cliente que a un cibercliente.

Saúl Cruz, director ejecutivo de Select-IDC menciona: “El paso de la economía tradicional hacia la digital tiene que seguir una estrategia híbrida, generando nuevos canales de comercialización pero manteniendo los anteriores”.<sup>6</sup>

La transición de una economía a otra debe realizarse teniendo siempre en mente al consumidor final y sus necesidades. Uno de los problemas de las recién llegadas *click and mortar* –término con el que se describe a las organizaciones tradicionales que implementan proyectos comerciales para Internet- radica, precisamente, en el hecho de que desconocen estos requerimientos y ofrecen una página escaparate que no brinda soluciones al cliente, o que las ofrecen con tal desorden o lentitud que el usuario desiste y abandona el sitio.

Cuando un cliente tradicional entra en una tienda –institución bancaria o agencia de servicios- y no encuentra lo que busca, cuenta con la opción de solicitar la asistencia de un empleado. Por otro lado si considera que sus requerimientos no son satisfechos – rápidamente, además-, el cibercliente abandona la página de Internet y quizá no vuelva a visitarla.

Otra diferencia entre las empresas nacidas para la red y aquellas que apenas ahora se están asomando, se encuentra el correcto conocimiento y seguimiento de los gustos y necesidades del cliente. Las compañías punto-com definen con mayor detalle a sus usuarios, no en vano son sus únicos clientes. Algunas empresas tradicionales aún no alcanzan este objetivo.

Los sitios corporativos mexicanos están avanzando, aunque todavía no puede hablarse de un posicionamiento fuerte. Todavía no hay claridad en términos de cómo deben hacerse las cosas. Resulta urgente aprender a implementar los negocios ahora.

Como soporte para negocios, Internet no es la panacea que se pensaba hasta hace poco. Bien utilizado sí puede y debe ahorrar costos o aumentar ventas, además de otorgar un valor añadido (*plus*) al cliente. Exige una tecnología correcta, una estrategia acertada y una extrema comodidad y facilidad para el usuario.

México ha superado una primera etapa de “pininos electrónicos” y ha entrado de lleno en la capacidad transaccional de los sitios corporativos. Con sus aciertos y errores, el panorama se antoja inmenso para quienes sepan sacarle todo el rendimiento.

Los empresarios mexicanos tienen una mentalidad muy abierta para mejorar su presencia en Internet y entrar fuerte con los negocios en línea. Entender que la red más grande del mundo es algo más que un nuevo canal de distribución, que exige replantear la estructura tradicional de los negocios, ya representa un primer paso significativo.

Un buen conocimiento del mercado sería, en buena medida, el segundo paso para conseguir un negocio en línea exitoso. La corporación tradicional puede realizar sus estudios de mercado en función de la zona en la que se ubican los consumidores, del tipo de empresas que hay en los alrededores y la posición socioeconómica de los habitantes del área de interés. El mercado potencial de Internet no puede estudiarse de la misma forma.

Es pronto aún para realizar un balance de la situación de los *brick* convertidos en *click and mortar*. No obstante, las muestras de gran avance que proporcionan los mercados estadounidense y europeo, en materia de comercio electrónico aceleran e impulsan al

---

<sup>6</sup> “La nueva revolución del brick al click”; *Anzorena, Silvia*; *Expansión*, octubre del 2000

contexto mexicano, el cual se nutre con estas experiencias tanto positivas como negativas. Existe una situación híbrida en México, hay empresas que se han subido con gran acierto a las corrientes del mercado digital y el comercio basado en Internet; sin embargo, otras tantas no tendrán éxito si no aprenden a lidiar con este nuevo tipo de economía.

Esto se trata de una auténtica revolución, muy alejada del boom pasajero que algunos anunciaron no hace mucho tiempo. El crecimiento del comercio electrónico será más rápido cada vez, hasta que a la que ahora llamamos economía digital se llame, pura y simplemente, economía.

<b>Diferencias clave entre E.U. y México</b>		
<b>Estados Unidos</b>		<b>México</b>
Proveedores establecidos y de clase mundial	<b>Proveedores</b>	Proveedores pequeños e informales.
La mayoría tiene Enterprise Resource Planning (ERP)	<b>Manufactura</b>	Penetración limitada de ERP
Muy concentrados y eficientes (2,500 personas/punto de venta)	<b>Canales de distribución</b>	Altamente fragmentada (250 personas/punto de venta). Formatos modernos crecen rápidamente.
Muchos clientes objetivo pero dispersos	<b>Clientes B2C</b>	Pocos clientes objetivo pero concentrados

**FUENTE:** Bain & Company

## Capítulo 2

Estrategias de  
Mercadotecnia para  
Negocios-Internet

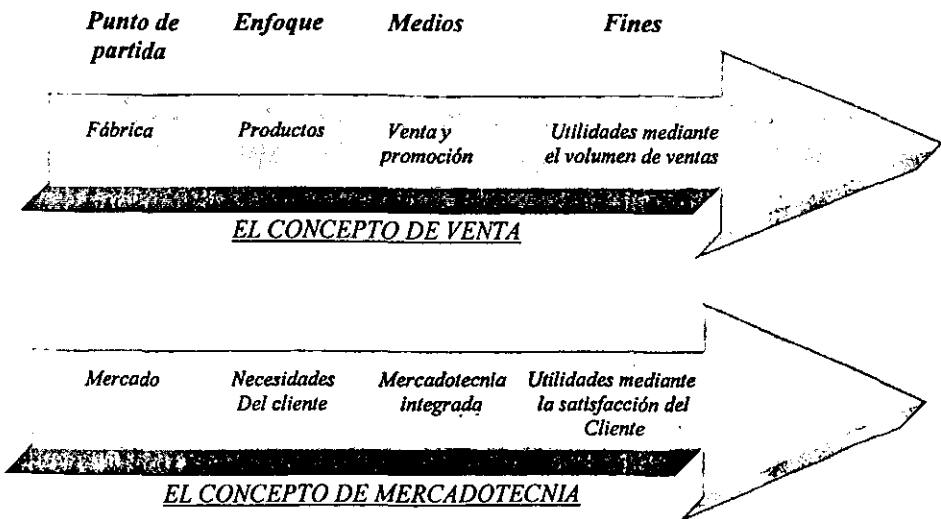


## 2. Estrategias de mercadotecnia para negocios-Internet

### 2.1 Conceptos básicos de Mercadotecnia

Hoy en día, la mercadotecnia se debe comprender no sólo en el viejo sentido de hacer una venta, de “hablar y vender”, sino en el nuevo sentido de *satisfacer las necesidades de los clientes*. Si el vendedor hace una buena labor al comprender las necesidades del cliente, desarrolla productos que proporcionan un valor superior, determina sus precios, los distribuye y los promueve de una forma efectiva, esos productos se venderán con mucha facilidad. Algunos de los conceptos mercadológicos más importantes son: *necesidades, deseos y demandas; productos; valor, satisfacción y calidad; intercambio, transacciones y relaciones; y mercados*.

La Mercadotecnia es entonces un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.



La estrategia de la mercadotecnia es la lógica de mercadotecnia mediante la cual la unidad de negocio espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. Consta de estrategias específicas para los mercados meta, posicionamiento, mezcla y niveles de gastos de mercadotecnia. La estrategia mercadológica debe determinar con precisión a cuáles segmentos del mercado se orientará la compañía. Estos segmentos difieren en términos de necesidades y deseos, respuestas a la mercadotecnia y utilidades, esto para que todos los esfuerzos mercadológicos se dediquen a aquellos segmentos del mercado a los que pueda servir mejor desde un punto de vista competitivo y después desarrollar una estrategia de mercadotecnia para cada segmento meta.

A diferencia de un *producto*, que es cualquier cosa que sea posible ofrecer a un mercado para su atención, su adquisición su empleo o su consumo y que satisfacen deseos y necesidades, un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo, los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos, por lo tanto a menudo requieren enfoques de mercadotecnia adicionales.

Para los negocios de servicios, el cliente y el empleado de servicio de la línea del frente interactúan para crear el servicio. Por consiguiente, los proveedores de servicios deben interactuar con los clientes de manera efectiva, con el fin de crear un valor superior durante los encuentros de servicio. Por lo tanto las compañías de servicios enfocan su atención *tanto* en sus clientes como en sus empleados.

Si los clientes consideran que los servicios de diferentes proveedores son similares, será menos importante para ellos el proveedor que el precio. La solución a la competencia de precios es desarrollar una oferta, una prestación y una imagen diferenciada. La *oferta* puede incluir características innovadoras que distingan las ofertas de una compañía de las de sus competidores, otro aspecto que pueden diferenciar a las compañías de servicios es la *prestación* de sus servicios contando con un personal de contacto con el cliente mejor capacitado y más confiable, desarrollando un ambiente físico superior en el lugar en donde se proporciona el servicio o diseñando un proceso superior de prestación del servicio. Por ejemplo, un banco podría ofrecer a sus clientes una mejor forma de prestación de servicios bancarios, que no los obligue a conducir su automóvil, estacionarlo y después esperar en una fila (Online Banking).

Por último, las compañías de servicio también pueden trabajar en diferenciar sus *imágenes* por medio de símbolos y marcas.

Claro está, que estas estrategias son un complemento para las estrategias que se derivan de la mezcla de mercadotecnia, ésta es el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto o servicio. Las numerosas posibilidades se pueden reunir en cuatro grupos de variables, conocidas como las cuatro *P*: *producto*, *precio*, *plaza (distribución)* y *promoción*.

*Producto* significa la combinación de “bienes y servicios” que ofrece la compañía al mercado meta.

*Precio* es la cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener el producto o servicio.

*Plaza (distribución)* incluye las actividades de la compañía que ponen el producto o servicio a la disposición de los consumidores meta.

*Promoción* se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto o servicio y persuaden a los clientes meta para que los compren.

## **2.2 Definición de objetivos y mercado meta.**

El mercado objetivo está determinado por el grupo de personas con características homogéneas al que se dirigen nuestros esfuerzos de mercadotecnia para comercializar un producto o servicio. En el caso de las empresas Internet es necesario identificar a los usuarios o destinatarios que tendrán acceso a nuestra página Web, donde podemos incluir clientes actuales, clientes potenciales, accionistas, empleados, futuros empleados, consultores, prensa, y así sucesivamente. En la medida que nuestra estrategia de mercadotecnia se enfoque a estos diferentes grupos de destinatarios, obtendremos beneficios adicionales como son: el incremento de nuevas cuentas de ventas, ventas adicionales, lograr una publicidad positiva y la difusión de las características de los productos o servicios entre otras.

Existe una idea generalizada en torno a los objetivos de la mercadotecnia, sobre la cual se considera que el objetivo último de la ésta es incrementar las ventas al máximo; en

consecuencia destinan todos sus esfuerzos mercadológicos en Internet para lograr dicho objetivo. Tal definición y estrategia son erróneas. El objetivo último de la mercadotecnia es lograr utilidades óptimas, por tanto, un plan completo de mercadotecnia en Internet se debe centrar en cuatro objetivos:

- Aumentar las ventas.
- Disminuir los costos de hacer negocios.
- Mejorar la comunicación con los destinatarios, lo que debe incrementar las ventas y disminuir los costos.
- Mejorar el proceso de investigación de mercados.

Es importante señalar que los dos últimos puntos son ampliamente alcanzables en el corto plazo, de acuerdo a la información que se obtiene de la evolución del mercado electrónico en los últimos años. Esto es perfectamente entendible ya que la estructura de la organización puede ser reducida en gran medida, lo que ocasiona una importante reducción en los costos de operación. Así mismo, se fortalece la comunicación, ya que Internet es un medio netamente interactivo. De esta manera es posible mejorar la relación proveedor-consumidor. Por otra parte el objetivo de aumentar las ventas por sí mismo, debe ser considerado como un objetivo a mediano y largo plazo como consecuencia de la efectividad lograda en la reducción de costos y el fortalecimiento de la comunicación.

Internet se puede usar para impactar diversos aspectos del negocio, por ejemplo, puede servir como una herramienta poderosa para realizar la Investigación de Mercado, también puede ser una herramienta auxiliar valiosa en diversos aspectos del ciclo mercadológico. A

semejanza de la publicidad convencional, con Internet se pueden lograr objetivos mercadológicos, como mejorar la imagen corporativa y la conciencia de la imagen del producto.

Al analizar el ciclo de ventas, es evidente que con Internet se logra mucho sin que en realidad se llegue a concretar una transacción de venta, ya que miles de prospectos se pueden desplazar con gran eficiencia por las primeras fases del ciclo de venta: conciencia del producto, interés, deseo.<sup>7</sup>

**USO DE INTERNET PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS DE VENTAS Y MERCADOTECNIA**

**Ciclo de desarrollo del producto/servicio**

- Averiguar qué desean los clientes.
- Indagar qué están haciendo los competidores.
- Usar Internet para solicitar retroalimentación sobre productos y servicios (por ejemplo, realizar investigaciones o pruebas beta).
- Llevar a cabo encuestas de prueba de conceptos.
- Lanzar nuevos productos.
- Generar publicidad.
- Usar la retroalimentación que los clientes aportan para modificar el producto.

**Ciclo de mercadotecnia**

- Enviar mensajes no filtrados hacia y desde el público, empresas, consultores y así sucesivamente.
- Mejorar la imagen corporativa y de marca en el mercado.

**Ciclo de ventas**

- Llenar las solicitudes de literatura del producto. Estas actividades pueden requerir mucha mano de obra y absorber el valioso tiempo de los representantes de ventas. Además pueden elevar los costos administrativos por concepto de sobres, timbres postales y otros insumos.
- Distribuir reimpresiones de citas y artículos de prensa que expresen una opinión favorable del producto.

**Ciclo de servicio al cliente**

- Reducir los costos de servicio a clientes (posibles ahorros en comunicaciones y costo de personal).
- Mejorar la calidad del servicio a clientes (brindar apoyo no personalizado durante las 24 horas de los siete días de la semana)

<sup>7</sup> "Estrategias de Mercadotecnia en Internet", *Vassos, Tom*; 1996; Prentice Hall, pág. 10

### 2.3 Algunas consideraciones sobre los usos y costumbres del usuario-Internet.

El tipo de comunicación que se da entre los usuarios de Internet, es, hasta cierto punto de carácter informal. Esta característica se basa en la diferencia que existe entre este tipo de comunicación y los medios convencionales como son vía telefónica o de persona a persona, ya que al establecer contacto en línea no sabemos si nuestro interlocutor es un estudiante, un alto ejecutivo de la empresa o un ama de casa. Estas consideraciones deben tomarse en cuenta ampliamente para la creación de un negocio-Internet, ya que la percepción de los usuarios debe darse en un ambiente más informal y fresco. Otra consideración importante es que la mayor parte de los usuarios de Internet navegan desde sus hogares eliminando normas de vestir, status sociales y cualquier código de conducta que normalmente se impone en un ambiente de trabajo lo cual ocasiona barreras a la comunicación que a través de Internet son superadas, logrando un ambiente de confianza en las comunicaciones. Esto permite dar mayor importancia al mensaje y no a la imagen del emisor-receptor. Este estilo de interacción en línea no es un convencionalismo que hayan creado los primeros miembros de Internet y lo hayan transmitido a la actual generación; depende del medio de comunicación en sí tanto como de las personas que lo usan.

Otro hecho importante a considerar en el ambiente de Internet, es la costumbre que tienen los usuarios de recibir información gratuita en la red, esto se debe a que el desarrollo de estos canales no fueron planeados como un medio comercial. Por ello las empresas exitosas han considerado importante ofrecer servicios, información y correo gratuitamente entre otros como un medio para atraer las compras futuras y las ventas cruzadas. Aunque muchas personas usan Internet para investigar con miras a futuras compras, la mayoría lo hace para curiosear, mantenerse informado y entretenerse.

Ofrecer gratis algo valioso genera diversos beneficios, además de tener contentos a los demás. Es frecuente que esa sea la razón de que otros visiten el sitio Web. Muy pocas personas navegan en Web sólo para ver anuncios publicitarios, como lo harían en la televisión o el periódico. (De hecho, también son contados quienes encienden el televisor o abren el diario en busca de anuncios.) Si la información cambia constantemente y se mantiene actualizada, también esto será una razón para que la gente regrese al sitio Web, ya que con ello se cumplen los principios mercadológicos básicos de *alcance* (exposición del mayor número de personas a los productos) y *frecuencia* (repetir la información con la frecuencia necesaria para que asimilen el mensaje comercial.)<sup>8</sup>

Hay una razón de estrategia de mercadotecnia para ofrecer contenidos, servicios o productos gratuitos. Es frecuente que este ofrecimiento gratuito sea la única forma en que los prospectos de clientes puedan decidir si deben comprar o no los productos o servicios. Dicho ofrecimiento es una muestra de sus capacidades, de la calidad que puede brindarse, y de lo que está por venir. He aquí algunos ejemplos de lo que se puede ofrecer gratis:

Tipo de empresa o servicio	Ofrecimiento gratuito
Empresa de consultoría pequeña	Dos horas de servicio de consultoría gratuito
Informe de Investigación	Aspectos sobresalientes de la investigación
Despacho de corredores de bolsa	Boletín de Inversiones.
Distribuidor de automóviles	Servicio de valuación de automóviles usados.

Estos ofrecimientos gratuitos no sólo beneficiarían al consumidor, sino que también es probable que generen provecho para la compañía. Ayudan a crear relaciones con los

<sup>8</sup> Idem, pág. 16



prospectos, a raíz de lo cual es factible que pasen por el ciclo de ventas (conciencia del producto, interés, deseo y compra del producto.)<sup>9</sup>

Esta economía *del regalo* como lo llaman algunos autores es de gran importancia para atraer y mantener a los clientes que visitan nuestro sitio Web ya que según datos obtenidos aquél usuario que visita un sitio y se siente defraudado con el contenido de este ... no volverá jamás.

#### **2.4 Internet Bullseye Marketing Model “IBMM”**

En este capítulo presentamos un modelo predictivo de ventas, el cual es una herramienta para determinar el grado de éxito de un producto o servicio que se lanza por Internet. Los resultados que se deriven de este modelo nos proporcionan datos importantes para replantear la estrategia que se debe llevar a cabo, así mismo se pueden identificar y corregir las debilidades estratégicas del plan estratégico y sacar provecho de las debilidades de los ofrecimientos de la competencia. A pesar del gran auge que ha tenido el comercio en Internet en los últimos años, no se debe pensar en Internet como una panacea para los negocios, de hecho muchas corporaciones han fracasado en su intento por lanzar sus productos o servicios por este medio. Es necesario fijar algunos parámetros que nos orienten en la decisión de lanzarnos o no hacia el comercio digital. Por ello mostraremos el IBMM en su concepto general, y en un capítulo posterior lo aplicaremos a la Banca en Línea.

Este modelo consta de 30 factores que pueden servir para pronosticar el éxito de venta de un producto o servicio en Internet. Si un producto o servicio obtiene calificaciones

---

<sup>9</sup> Idem, pág. 17

satisfactorias en los 30 criterios, se le consideraría un *acierto total*. En realidad, no todos los productos o servicios pueden calificar para aciertos totales.

Los treinta criterios del IBMM se relacionan con la estructura de costos de la industria, el ambiente mercadológico, el mercado objetivo y factores como las características del producto o servicio, precio, promoción y distribución. La respuesta que se da a las preguntas respectivas nos ayudarán a decidir las probabilidades de éxito de mercadotecnia en Internet.<sup>10</sup>

**Mercado objetivo.**

1. ¿El producto está dirigido a usuarios de computadoras?
2. ¿El producto está dirigido a pioneros tecnológicos?
3. ¿Resulta atrayente su ofrecimiento para un mercado objetivo de personas con ingresos mayores que el promedio? (¿O para sus hijos?)
4. ¿Atrae su ofrecimiento a un mercado objetivo con nivel de estudios más alto que el promedio? (¿O a sus hijos?)
5. ¿Está orientado su producto a hombres o a mujeres, en cuanto a su compra y uso?
6. ¿Es fácil identificar el mercado objetivo y llegar a él con Internet?
7. ¿Los usuarios de Internet son parte del mercado objetivo?

**Producto o servicio**

8. ¿Está relacionado con computadoras?
9. ¿Es necesario ver físicamente, "probar" o tocar el producto o servicio antes de tomar la decisión de compra?
10. ¿El ofrecimiento es sencillo o complejo de entender, configurar y ordenar?, ¿Se puede automatizar este proceso?
11. ¿Cuál es la naturaleza del ofrecimiento?, ¿Se trata de un producto físico, un servicio físico, un servicio virtual o de propiedad intelectual?
12. ¿Se trata de un producto o servicio de alta tecnología o poco tecnificado?
13. ¿Se trata de un producto estandarizado?
14. ¿Este producto es un nuevo invento con características o funciones distintivas?
15. ¿Se trata de un producto o servicio de interés mundial?
16. ¿Es un producto con un nicho de mercado muy específico a nivel mundial?

<sup>10</sup> "Estrategias de Mercadotecnia en Internet", Vassos, Tom; 1996; Prentice Hall, pág. 22

**Consideraciones de marca.**

17. En ciertos aspectos, Internet nivela las condiciones de juego (para la venta de productos y servicios) entre compañías grandes y pequeñas, pero mucha gente es escéptica en cuanto a comprar un producto del cual no ha oído, o de una compañía desconocida. Por esto, las compañías ampliamente conocidas y con marcas bien establecidas tienen mayores probabilidades de éxito en las ventas por Internet.

**Distribución.**

18. ¿Hay ofrecimientos competitivos y fácilmente disponibles a través de los canales convencionales (establecimientos minoristas) en el nivel local?
19. ¿La compañía puede distribuir el producto o servicio a nivel mundial o estaría limitado a los mercados local o nacional?

**Precio.**

20. ¿El precio del producto o servicio es alto o bajo?
21. ¿Se requieren cambios de precio frecuentes?

**Promoción.**

22. ¿Son aprovechables la publicidad y promoción en medios convencionales?

**Estructura de costos.**

23. ¿Se obtiene una estructura de costos menor en la mercadotecnia, entrega y servicio al cliente a través de Internet?

**Ambiente de competencia.**

24. ¿El producto o servicio está disponible con otros competidores dentro o fuera de Internet?

**Entorno legal y demanda.**

25. ¿Se trata de un producto legalmente disponible y del cual hay una gran demanda?

**Entorno sociocultural y la demanda del mercado.**

26. ¿Se trata de un producto cuyo ofrecimiento sea socialmente aceptable y que tenga una gran demanda?
27. ¿Hay algún otro aspecto del ofrecimiento en que el cliente se beneficie del anonimato durante el ciclo de venta?

**Entorno político.**

28. ¿Es tal que los consumidores tendrán acceso abierto e irrestricto a su producto en Internet?

**Entorno económico.**

29. ¿Es próspera o no la situación económica?, ¿Cuándo es probable que sean mejores las ventas del producto, en tiempos de prosperidad o en los de dificultades económicas?

**Entorno tecnológico.**

30. ¿Es avanzado el entorno tecnológico de los países, regiones o ciudades objetivo en cuanto a infraestructura para Internet y tasas de uso de Internet?

### 2.4.1 Análisis e Interpretación de resultados del IBMM

De acuerdo a Tom Vassos, administrador de estrategias de Internet para IBMM, el modelo deberá calificarse de la siguiente manera:

Calificar en una escala de 0 a 10, el producto o servicio que se piensa lanzar en Internet según los criterios señalados anteriormente. Si la oferta del producto no corresponde en absoluto a los requisitos, deberá calificarse con 0 o 1, y si corresponde a la perfección con 10. Si el margen es muy estrecho sin ser perfecto podrá calificarse con 8 o 9. Si la hay sin ser excelente ni pésima deberá aplicarse de 2 a 7 de calificación.

Correspondencia relativa	Calificación
Baja	0 o 1
Intermedia baja	2, 3 o 4
Intermedia alta	5, 6 o 7
Alta	8, 9 o 10

### 2.5 Errores y aciertos en el comercio electrónico.

Basados en algunas investigaciones que hemos realizado para desarrollar esta Tesis, hemos encontrado algunos factores comunes que los expertos en comercio electrónico consideran deben tomarse en cuenta, cuestiones que representarán el éxito o fracaso del lanzamiento de negocios Internet. Estos datos han sido recopilados de diferentes publicaciones actuales que permiten plasmar el entorno actual y de esta manera considerar los puntos críticos para lograr el éxito. A continuación mostramos una lista de aciertos y errores a considerar:

## ACIERTOS

- ① La dirección de la empresa tiene que comprender que se trata de un proyecto global, que no sólo involucra al departamento de sistemas, sino a la empresa en sí.
- ① Tener bien claro que Internet no es un canal más de comercialización, sino un cambio total y absoluto en la forma de hacer negocios.
- ① Pensar siempre y en todo lugar en el consumidor final, en el cliente que visitará la página, en sus necesidades y gustos. Estudiar quién es este cliente, ya que el comprador virtual no tendrá necesariamente el mismo perfil que el comprador de la tienda física.
- ① No prometer a la ligera. Inventarios, recursos tecnológicos, canales de distribución y almacenamiento deben estar acordes con las promesas realizadas al cliente.
- ① No abandonar al cliente una vez confeccionado el sitio. Un correcto seguimiento y personalización son claves para alcanzar el éxito.
- ① Saber delegar, elegir al mejor proveedor, al e-builder con el cual se debe trabajar en equipo para construir el sitio. Es necesario crear un sitio estético, claro, eficiente, rápido, completo, que proporcione información útil y que sea fácil de usar.
- ① Tener bien clara una estrategia de negocio, cuales son los objetivos de la empresa y cuál es el valor agregado que se dará con el negocio en línea.
- ① Invertir con cabeza, ni derrochar sin saber en qué redituará la inversión, ni escatimar costos que serán necesarios para entrar a trabajar en Internet.
- ① Plantearse objetivos claros. Definir si la entrada a Internet aspira a reducir costos, aumentar ventas o dar un valor agregado al cliente (para que disponga de más información sobre la empresa y sus productos o servicios).

## ERRORES

- ⓪ Visión corporativa inadecuada. Lanzarse a Internet sin una estrategia competitiva sólida, de difícil replicación y que además pueda sostenerse en el tiempo, lleva al fracaso.
- ⓪ No poseer una estrategia comercial sólida. Muchas empresas invierten millones de dólares sin un modelo de negocio que soporte esta inversión. Internet debe ser analizado con el mismo rigor que otro modelo comercial tradicional.
- ⓪ Desconocimiento. Entrar a la moda de Internet sin conocer bien el terreno, o implementar medidas desconociendo el impacto benéfico que pueden generar, puede ser peligroso.
- ⓪ Charlatanería de supuestos e-expertos. Muchos proveedores de servicios brindan ofertas de comercio electrónico –construcción de proyectos Web- sin poseer los conocimientos necesarios para poner un sitio e Internet en marcha.
- ⓪ Distintos proveedores. Muchas empresas utilizan múltiples proveedores para desarrollar su sitio corporativo: una empresa consultora, una de tecnología, una de diseño y su propio departamento de sistemas. A veces, la falta de un solo líder puede conducir a meses de retraso, o a un diseño de Web muy impactante pero con tecnología que no funcione.
- ⓪ Tecnología inadecuada. Un sitio puede tener una estrategia muy sólida y un diseño de Web muy profesional, pero si la tecnología no funciona, el sitio está condenado a desaparecer. Si el sitio es lento, tiene errores de programación o no muestra los elementos correctos el usuario migrará a otro lugar.
- ⓪ Diseño de Internet según la empresa y no según el cliente. Al cliente no le importa como está organizada la empresa internamente, le interesa ver las soluciones e información según como las busca normalmente.
- ⓪ Subestimar la complejidad tecnológica. Una implementación de Internet representa una de las soluciones técnicas más sofisticadas, ya que exige confiabilidad, disponibilidad (24 horas 365 días al año), seguridad para los datos confidenciales, sencillez de uso y velocidad de respuesta.

## Capítulo 3

El caso práctico.  
“La Banca en Línea  
Bital”

### 3 Introducción al caso práctico "La Banca en Línea Bital".

#### 3.1 Resumen y Objetivos generales.

El concepto de banca por Internet ha evolucionado en gran medida desde sus inicios a mediados de los años 80s. El cambio de tecnología y estrategia han permitido la transformación de servicios estáticos, como son la presentación de folletos de mercancías a través de los sitios Web, hacia una orientación más dinámica en las transacciones (es decir, los estados de cuenta, transferencia de fondos, pago de servicios), convirtiéndolos así en experiencias más personalizadas hacia los usuarios, encontrando así un importante incremento de la tecnología en la industria de los servicios financieros. "La banca por Internet actualmente se perfila para ser el próximo sector de crecimiento de comercio electrónico, acelerando el intercambio de información, haciéndolo más accesible en cualquier momento y en cualquier lugar."<sup>11</sup> El comercio electrónico, incluso es visto como "un poderoso catalizador, capaz de atraer tendencias rápidamente hacia el mercado masivo."<sup>12</sup> Estas tendencias incluyen retención de clientes, estrategias de distribución y desarrollo del producto.

Las estructuras previamente rígidas que poseen las diferentes sucursales de la banca y servicios financieros y sus sistemas han sido rotas gradualmente por la emergencia del comercio electrónico para crear un sistema financiero más abierto donde las instituciones de cualquier tamaño puedan competir y tener éxito. En cualquier parte el comercio electrónico se ha transformado de ser una útil herramienta publicitaria a ser una efectiva

---

<sup>11</sup> "Security First Network Bank ofrece una tasa del 6 por ciento en cuentas de cheques: La nueva tasa redefine los precios de Banca Internet" *PR Newswire*, Abril 27, 1999

<sup>12</sup> "E-Commerce and Connecting to the Customer", *Ernst & Young 1998 Special Report*.

herramienta de comunicación, la cual está reformando la industria de los servicios financieros más allá de las expectativas.

En esta tesis, será necesario enfocar el caso del sistema bancario mexicano. Se presentará una investigación hecha a algunos bancos norteamericanos tomando en cuenta que México siempre ha sido influenciado por la economía de los Estados Unidos. Como veremos muchos bancos en E.U. y México ya están cambiando sus estrategias para adaptarlas a la nueva economía de Internet. Usaremos como ejemplo uno de los bancos mexicanos: Banco Internacional "Bital" el cual es el tercer banco más grande en México y tiene el potencial para volverse el líder en la nueva economía.

En el este capítulo se explicarán las características más importantes de la nueva economía, las cuales son la razón del incremento de sitios *Web* que facilitan el trabajo a las personas. Así mismo se explicarán algunas características del nuevo mercado y cómo las empresas necesitan adaptar sus estrategias para afrontar tales cambios. En el cuarto capítulo se presentará el proceso de dirección estratégica que toma en cuenta la formulación de la estrategia que incluye un análisis competitivo y el proceso de implementación de la estrategia, donde se mencionan algunos métodos para promover la innovación y la estructura que le permitirán a Bital discutir un plan de mercadotecnia que podría usar para entrar al mercado. Finalmente se expondrán algunas características de la Dirección de Calidad Total y cómo Bital pudiera tomar ventaja de ésta.

Existen 3 objetivos importantes en relación al caso práctico:

- Explicar por qué la Banca por Internet será la clave de los bancos mexicanos para permanecer competitivos en el mercado.



- Desarrollar un plan de mercadotecnia que permita a Bital el cambio para la Banca por Internet.
- Proponer una estrategia y estructura en Bital que soporte el plan de mercadotecnia y pueda afrontar la nueva era de Internet.

### 3.2 Banca por Internet (online banking) y la nueva economía.

Datos del Piper Jaffray 1999 *Online Banking Report* indican que hay una sólida progresión hacia la aceptación del Internet, con aproximadamente 66.5 millones de usuarios Web en el mundo. Los esfuerzos necesitan enfocarse ahora en alentar a los clientes y conducirlos hacia el comercio en línea. Según el informe, el 15 por ciento de los usuarios Web estaban realizando compras en línea en 1996, cifra que ha aumentado a 40 por ciento en 1999. Este tremendo crecimiento explica por qué se espera que los compradores Web aumenten a 65 millones para el año 2002.<sup>13</sup> El reporte pronostica que el 2000 será un año de definición para la banca por Internet y proyecta una proporción de crecimiento del 42 por ciento durante los próximos cinco años, ascendiendo a 25 millones para el año 2003.<sup>14</sup>

Dado el crecimiento del comercio electrónico y la popularidad de la red mundial, no es ninguna sorpresa que un número creciente de bancos e instituciones financieras estén invirtiendo más tiempo y dinero en sus servicios en línea. Finalmente esto apunta a crear un beneficio mutuo en las relaciones con los clientes. Los bancos esperan retener y atraer a clientes manteniendo una línea competitiva generando cuotas de ingreso y reduciendo costos de operación. Al mismo tiempo de acuerdo al Online Banking Report de 1999, los

---

<sup>13</sup> "1999 Online Banking Report" Piper Jaffray, Febrero 1999

<sup>14</sup> "1999 Online Banking Report" Piper Jaffray, Febrero 1999

bancos también buscan reforzar relaciones con el cliente a través de los servicios más personalizados y convenientes, así como optimizar el ingreso potencial aprovechando las oportunidades que ofrece la venta cruzada de productos y servicios. En el otro extremo los clientes pueden beneficiarse con la facilidad y conveniencia de manejar sus fondos a través del sistema electrónico ahorrando tiempo y dinero.

El surgimiento de varios productos y servicios financieros ofrecidos en línea ha llevado a la intensa competencia dentro de la industria de servicios financieros y ha animado a los bancos a reconsiderar el papel de la tecnología dentro de sus instituciones. Por lo tanto los bancos están considerando alternar sus operaciones y estructuras de negocios, creando grupos específicamente destinados a las actividades de servicios en línea. Según Matthew S. Lewis de la corporación Check Free, las diferentes áreas del banco, como son los grupos de préstamo y banqueros comerciales, están evaluando la estructura tecnológica creada en el lado de la banca comercial y descubriendo maneras de sacar ventaja de dicha tecnología.<sup>15</sup>

El Royal Bank de Canadá y Wachovia, por ejemplo han creado unidades responsables del comercio electrónico dentro de sus instituciones con objeto de "canalizar iniciativas dentro de una sola estructura de decisión, esto es unificar los criterios en lugar de coordinar los esfuerzos de múltiples áreas esparcidas dentro de las instituciones."<sup>16</sup> La nueva División de Servicios Financieros Digitales de Wachovia se propone unificar las ofertas de los productos bancarios en línea para incluir la banca y los servicios bursátiles, considerando que inicialmente cada área del banco creaba sus propios productos en línea. Esta

---

<sup>15</sup> "Home Banking: GAT Lies Ahead" *Financial Services Online*, Mayo 1998

<sup>16</sup> "RBOC, Wachovia Reestructura para formar Divisiones de Red", *Financial NetNews*, Abril 1999

unificación de productos en línea se enfoca hacia la personalización del cliente, utilizando el correo electrónico y asuntos privados.

Mientras las actividades electrónicas comienzan a reestructurar las instituciones financieras, los gastos del comercio electrónico y las asignaciones de presupuestos alcanzan nuevos niveles. Se espera que los presupuestos asignados al comercio electrónico se incrementen un 14 por ciento después del año 2000, duplicando la tasa de crecimiento histórico que se sitúa entre 5 y 7 por ciento. Este crecimiento en el gasto es atribuido principalmente a la necesidad de cubrir las regulaciones del año 2000 y las normas monetarias europeas. Así mismo las crecientes fusiones y adquisiciones han incrementado los costos de integración y los cambios en las regulaciones exigen a los bancos invertir en el reforzamiento de las medidas de seguridad y tecnología.<sup>17</sup>

Los presupuestos asignados al comercio electrónico, según datos obtenidos del Online Banking Report de 1999, se enfocarán en cuatro áreas básicas- mercadotecnia, fortalecimiento del servicio al cliente, desarrollo de los canales de dirección y la clasificación de fusiones y actividades de adquisición. Pretenciosamente, los bancos necesitan asignar sus recursos eficientemente con el objeto de cubrir todos los requerimientos básicos, y después enfocarse a las demás áreas que el banco puede desarrollar. El informe prevé un cambio en la destinación de los fondos del hardware y personal, a mayor inversión en software y tecnología específica de comercio electrónico.

---

<sup>17</sup> "1999 Online Banking Report," *Piper Jaffray*, Febrero de 1999

El reporte especial de tecnología de *Ernst y Young* de 1998 recomienda que los bancos inviertan sabiamente:

*Invertir en el entorno tecnológico basado en un caso de negocio (Ej., el costo de transacciones incrementales, el costo medio de una transacción, accesibilidad/aceptación, tasas de sustitución, ingreso) y no solo en la tecnología en sí misma.*

*Fuente: Ernst & Young 1998, Reporte especial.*

Mientras un gran número de bancos se están enfocando actualmente en establecer funcionalidad transaccional en sus sitios Web, estos bancos deberán avanzar hacia la personalización de las transacciones *en línea* para permanecer competitivos. El Wells Fargo Bank (San Francisco, California) y Banco Santander (Madrid, España), por ejemplo, ya están progresando a este nivel de sofisticación con su banca por Internet. El Wells Fargo ha implementado un sitio a través del cual los clientes con sobregiro de fondos, son persuadidos a llenar una solicitud para el plan de protección de sobregiro que posee el banco.<sup>18</sup> Así mismo, Banco Santander envía saludos personalizados una vez que los clientes entran a su sitio Web y de esta misma forma envía correos electrónicos dirigidos a sus clientes, atendiendo las necesidades específicas de los mismos. Estos ejemplos ilustran la manera en que la industria de servicios financieros está avanzando con el comercio electrónico.

---

<sup>18</sup> "Los bancos luchan por definir estrategias para el negocio de Comercio-e", *Retail Delivery News*, Septiembre 30, 1998

El comercio electrónico y los vertiginosos cambios tecnológicos están llevando a un nuevo entorno competitivo a la banca y los servicios financieros. El reporte especial de tecnología en banca y servicios financieros (Ernst & Young 1998) destaca las siguientes predicciones acerca del entorno de los servicios financieros y consecuentemente enlista los retos que los bancos deben prepararse a desafiar.

- Competitividad directa dentro de la línea de negocio, competir a través de comodidad y costo.
- Competencia indirecta dentro de la línea de negocio, tales como las compañías de seguros, que ven oportunidades en la banca y están empezando a entrar en él competitivamente.
- No financieros, como Yahoo y Microsoft, no relacionados a la industria de los servicios financieros, que poseen las habilidades técnicas y operacionales incomparables y los recursos que le permitirá a la banca tener la capacidad de competir.
- Pequeños empresarios, tomando radicalmente acercamientos diferentes (Ej., el intercambio digital de Wit Capital el cual coordina a compradores y vendedores de acciones sin requerir a especialistas de mercado)<sup>19</sup>

*Fuente: Reporte especial Ernst & Young 1998*

---

<sup>19</sup> "1999 Online Banking Report," *Piper Jaffray*, Febrero 1999

Dondequiera, el comercio electrónico provee un canal para las instituciones financieras y no-financieras para reforzar la relación con el cliente a través de una entrega más conveniente y accesible de productos y servicios. No existen limitaciones en cuanto a los productos y servicios que las diferentes instituciones pueden ofrecer. De acuerdo a James Rowe, vicepresidente de Providian Financial Corporation, "No tenemos una bola de cristal, como para saber hacia donde nos conducirá el Internet en los próximos tres años, es por eso que regresamos a tomar un modelo de negocio que sea flexible y adaptable a los cambios."<sup>20</sup>

### **3.3 Adaptación de la banca en E.U. a la nueva era de Internet**

La Banca por Internet ciertamente suena grandioso. Esto promete escapar de las grandes filas a los cajeros, ganar impresionantes tasas de interés y evitar las pequeñas cuotas de servicios. Promete hacer tareas financieras como consultas de saldo, pago de servicios y transferencia de fondos a un bajo costo y sin problemas. Promete hacerlo todo al depositar dinero en su cuenta de cheques. La realidad, sin embargo, está lejos de la promesa. La banca por Internet hoy, está enloqueciendo a menudo, asunto frustrante que puede causar tantos problemas al tratar de resolverse.

Para explicar de mejor manera por qué la banca por Internet está lejos de volverse una manera fácil de hacer transacciones, resumiremos un estudio muy interesante que la revista Money Magazine presentó en abril del 2000. Este estudio se realizó con 23 bancos diferentes. La investigación consideró 11 de los bancos comerciales más grandes de E.U. y

---

<sup>20</sup> "La estrategia-Web de Providian enfatiza en los rápidos rendimientos en vez de objetivos de mercadotecnia", *American Banker*, Mayo 3, 1999

12 bancos virtuales ó bancos-Web. Dentro de los 11 bancos más grandes incluidos en el estudio encontramos: Bank of America, Bank One, Chase Manhattan, Citibank, Firststar, First Union, FleetBoston Financial, Key Bank, PNC Bank, SunTrust Banks y Wells Fargo Bank. Los bancos virtuales fueron: American Express, Citi f/i, CompuBank, Everbank.com, First Internet Bank, Nbank, NetBank, Security First Network Bank, Telebank, USAccess Bank, Wingspan/bank.com y X.com.

Los reporteros de la investigación pagaron servicios, llamaron a los servicios de atención a clientes, recorrieron los sitios web para la ayuda *en línea*, y compararon las tasas y cuotas respectivamente. Para abreviar, ellos hicieron todas las cosas que hacen los clientes, en un esfuerzo por encontrar los bancos que se desarrollan de la mejor manera. Pero pronto en el proyecto de la revista, comprendieron que la mayoría de sus experiencias eran tan poco satisfactorias que pocos bancos pudieran ser considerados en su funcionamiento como el "mejor". En momentos, incluso "aceptable" parecía una sobrevaloración. Las conclusiones de la revista Money reflejaron la percepción de tantos clientes de la banca. Según McKinsey, la empresa consultora, y de acuerdo a un estudio realizado en 1999, de los 9 millones de consumidores que se han registrado en los servicios de banca por Internet, 3 millones han perdido el interés y se han retirado. Treinta y cinco por ciento de los desertores se pronunciaron por no volver a intentarlo de nuevo. Entre los 6 millones que permanecieron utilizando los servicios electrónicos, menos de la mitad se ubicó dentro de la completa satisfacción, mientras que el 24% dijo estar completamente insatisfecho. En contraste con las cifras que arrojan los servicios bursátiles en línea, el 73% de los clientes están satisfechos y poco menos del 5% no lo están. "Ninguno de los bancos está haciendo un gran trabajo hasta donde yo puedo decir" dice Jack Stephenson, director de McKinsey.

Para resumir esta investigación, podríamos decir que aunque hay todavía muchos problemas con los bancos-Internet, creemos que en base al incremento de la nueva tecnología, los bancos podrán mejorar pronto sus servicios electrónicos. De esta manera, hay una oportunidad para los bancos mexicanos, especialmente para el banco Bital, en el esfuerzo por extenderse en el mercado y ganar clientes ofreciendo nuevos servicios que faciliten todas las operaciones que los clientes realizan diariamente. Creemos que el crecimiento de los servicios de Internet, pudiera alcanzar e incluso exceder las necesidades de captación de clientes, especialmente en la economía mexicana donde la gente comienza a utilizar los servicios de Internet más a menudo. Con el objeto de alcanzar esta meta, el Banco Bital debe adaptar su estrategia y estructura a la nueva economía. Haciendo esto, Bital tendrá una ventaja competitiva sobre los otros grandes bancos en México.

### 3.4 Características de una industria emergente

Aunque las industrias emergentes pueden diferir en gran medida en sus estructuras, hay algunos factores comunes que parecen caracterizar a muchas industrias en esta fase de su desarrollo. La mayoría de ellas se relaciona a la ausencia de bases establecidas para la competitividad, o a la ausencia de *reglas del juego*, o bien al pequeño tamaño inicial y a la novedad de la industria. Las primeras dos características se refieren al factor de la incertidumbre en la innovación. Como comenta Nino S. Levy en su libro, "La innovación y la incertidumbre van de la mano. El desarrollo de un producto nuevo necesariamente implica que por lo menos algunos de los pasos en el proceso, se estén haciendo por primera



vez. De aquí que el espectro que se asocia a la incertidumbre sea mucho mayor que en las industrias tradicionales"<sup>21</sup>

*a) Incertidumbre Tecnológica*

Normalmente existe gran incertidumbre acerca de la tecnología en una industria emergente: ¿Qué configuración del producto demostrará finalmente que es el mejor?, ¿Qué tecnología de producción mostrará ser la más eficiente? Las tecnologías de producción alternativas también pueden estar presentes, todas aquellas que no han sido experimentadas a gran escala.

*b) Incertidumbre Estratégica*

Con relación a la incertidumbre tecnológica, hay una gran variedad de acercamientos estratégicos que son intentados a menudo por los participantes de la industria. No existe una "correcta" estrategia claramente identificada y las diferentes empresas buscan a ciegas diferentes acercamientos para el posicionamiento del producto en el mercado, mercadotecnia, servicio, así como apostando en diferentes configuraciones del producto o tecnologías de producción.

*c) Altos costos iniciales pero reducción acelerada de costos.*

El pequeño volumen de producción y la novedad normalmente se combinan para producir altos costos en la industria emergente. Aún para las tecnologías en las que la curva de

---

<sup>21</sup> Levy, Nino S., "Managing High Technology and Innovation", Prentice Hall, página 19.

aprendizaje se nivelará pronto, hay normalmente operando una curva de aprendizaje en fase acelerada. Las ideas vienen rápidamente, en términos de mejoramiento de procesos, esquema de planta, etc., además los empleados obtienen mayores ganancias en productividad y se familiarizan con mayor rapidez con su labor.

*d) Compañías primitivas y cambios de giro.*

La fase de surgimiento de la industria es normalmente acompañada por la presencia de una gran proporción de compañías formadas recientemente que la industria alguna vez experimentará. Sin las reglas del juego establecidas o economías de escala que logren disuadir la incursión, las compañías recién formadas están en posición de entrar a la industria emergente. Con relación a la presencia de compañías recientemente formadas, existen muchas que se inclinan al cambio de giro, así también otras creadas por personal que deja empresas en la industria para crear sus propias compañías.

*e) Los compradores de primera vez.*

Los compradores de productos y servicios de las industrias emergentes son inherentemente compradores de primera vez. La tarea de la mercadotecnia en torno a esto es pues, inducir la sustitución del similar adquirido anteriormente, o bien provocar la adquisición del nuevo producto o servicio en lugar de algo más. El comprador debe ser informado acerca de la naturaleza básica y funciones del nuevo producto o servicio, ser convencido de que el producto cumple realmente con las funciones mencionadas, y ser persuadido de que los riesgos en la compra son racionalmente naturales, dados los beneficios potenciales.

*f) El horizonte del corto plazo.*

En muchas industrias emergentes, la presión para desarrollar clientes o elaborar productos para encontrar demanda, es tan grande que los cuellos de botella y problemas que se presentan en el desarrollo del corto plazo, deben repartirse oportunamente más bien como resultado de un análisis de condiciones futuras.

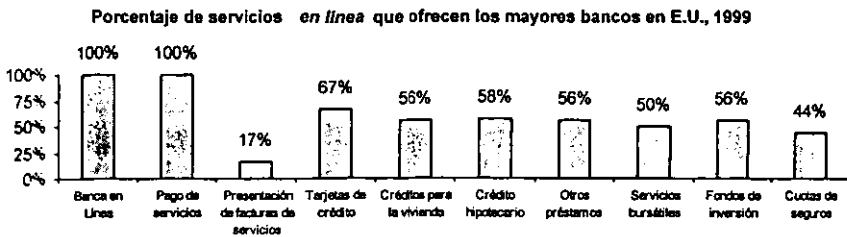
*g) El subsidio*

En muchas industrias emergentes puede haber subsidios para los primeros participantes de la industria, especialmente a aquellos con nueva tecnología radical o aquellas áreas dedicadas a la dirección del desarrollo social. Los subsidios pueden otorgarse directamente a las empresas en la forma de concesiones, o indirectamente a través de los incentivos del impuesto, subsidiando a los compradores.

### **3.5 Lecciones del pasado sobre tecnología disociadora**

Las instituciones que buscan adaptar sus empresas a la era de Internet se sirven mejor mirando atrás las lecciones de otros períodos de transición tecnológica. La provisión de los servicios financieros a través de Internet, tiene todos los sellos de ser una tecnología disociadora. Sus limitaciones actuales radican en el ofrecimiento de estos servicios, como una opción aceptable únicamente para un pequeño segmento de la población, pero es razonable esperar que a medida en que la oferta de estos servicios evolucione, se convertirá en una opción más accesible y necesaria para un segmento mayor en la población. Además, los bancos no están ofreciendo muchos productos más allá de sus capacidades. En el

siguiente gráfico podemos observar, de acuerdo a un estudio realizado a 17 de los bancos norteamericanos más grandes, que estas instituciones deben aumentar sus servicios para extender el segmento de población que los usa.



Ocasionalmente, las tecnologías disociadoras surgen; al contrario de las tecnologías asociadoras que mejoran el desarrollo de productos establecidos, las tecnologías disociadoras desarrollan inicialmente malos productos, y esto es ignorado a menudo por los líderes del mercado. Las compañías establecidas fallan en sus funciones de asignación de recursos de capital hacia tecnologías disociadoras, invirtiendo en éstas hasta las etapas tardías de su desarrollo.

La principal meta de Bital será incrementar los productos y servicios ofrecidos a sus clientes por medio de la banca por Internet con el objeto de captar más clientes. En México, en un futuro cercano más personas estarán usando los servicios de Internet, como podemos apreciar en el incremento de las tasas en E.U., por lo tanto es importante estar preparado con productos y servicios para cada segmento de la población.

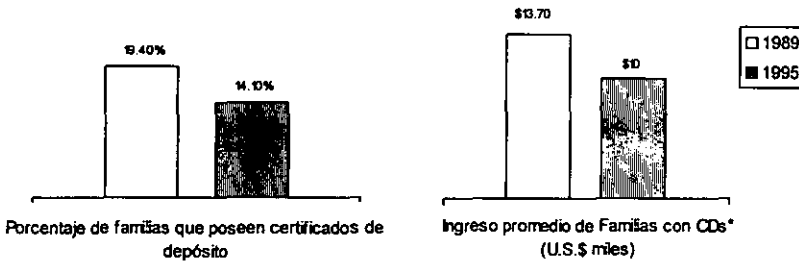
Una lección importante del pasado es que la disociación no premia la habilidad de predecir el futuro, pero en cambio, premia la habilidad de darse cuenta de los cambios en las condiciones del mercado y responder rápidamente.

### 3.6 Disparando hacia un blanco en movimiento.

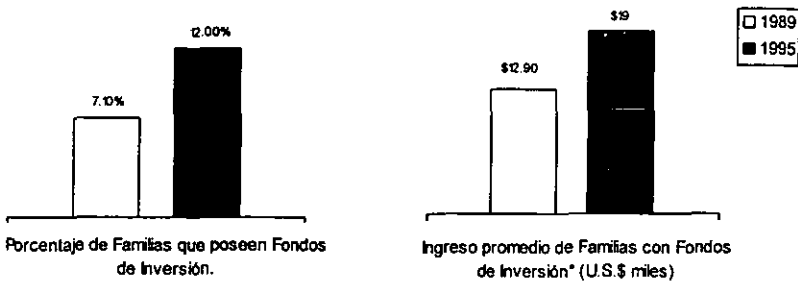
La medición de la rentabilidad de los clientes como guía hacia el futuro asume que las características del consumidor potencial serán las mismas que las de los consumidores actuales. Esto demuestra la improbabilidad de cambios rápidos en torno al tipo de productos y al cambio de modelos de servicio. Con el tiempo los clientes cambian la mezcla de servicios financieros que poseen y sus canales de uso.

#### Posesión de productos financieros selectos para todas las familias americanas, 1989 y 1995

*Certificados de Depósito, 1989 y 1995*



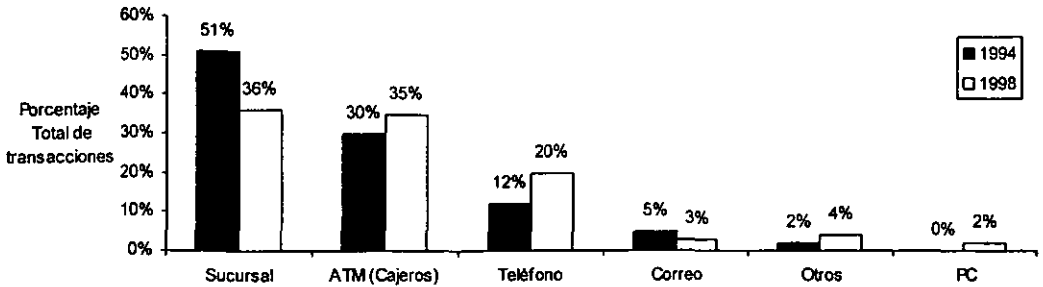
*Fondos de Inversión, 1989 y 1995*



\* dólares, 1995

Fuente: U.S. Federal Reserve Survey of Consumer Finance.

Transacciones realizadas+ por Canal, 1994 y 1998



+ Las transacciones incluyen depósitos, disposición de efectivo, apertura de cuentas y solicitud de créditos.

Fuente: PSI Global

Estas gráficas demuestran los fuertes cambios en la conducta del cliente, tales como los que consigo ha traído el aumento en el uso del Internet como un canal de ventas, servicios e información. Aunque sólo un número pequeño de clientes de la banca son dependientes de Internet el día de hoy, el potencial del crecimiento (e influencia en los patrones de conducta y rentabilidad) cobran mucha importancia.

La ventaja que se obtiene en el mercado por el primero que toma las iniciativas a través de acciones rápidas y decisivas; genera atención en períodos cortos de tiempo, seguido por los cambios en el mercado, y establece una percepción del cliente hacia la empresa como el proveedor más justo e innovador.

## Capítulo 4

La Dirección  
estratégica para la  
banca por Internet  
Bital

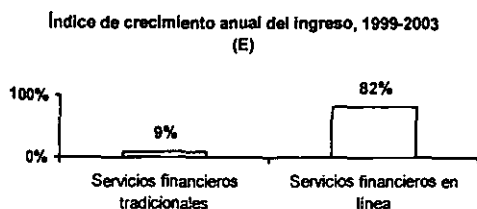
## 4 La dirección estratégica para la banca por Internet Bital

### 4.1 ¿Qué es Bital?

Grupo Financiero Bital controla recursos de aproximadamente 12 mil millones, convirtiéndolo en una de las empresas financieras más grandes en México. Así mismo, Bital es un banco de servicio completo al menudeo, con más de 1,600 sucursales atendiendo más de 6 millones de clientes. La compañía fue formada cuando Grupo Financiero Privado Mexicano adquirió Banco Internacional del gobierno mexicano durante la reprivatización de la banca en 1992. El banco es conocido por proporcionar servicios hacia el cliente de alta calidad, así mismo una comprensión de los servicios financieros, todo bajo un mismo techo.

### 4.2 La necesidad de una nueva estrategia.

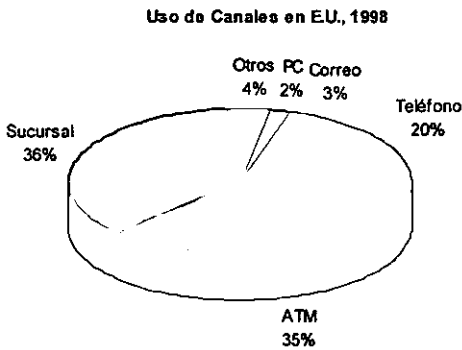
Como podremos observar en la siguiente gráfica, aunque la proporción de crecimiento anual, 1999-2003 (E) es mucho más alto en los servicios financieros electrónicos que la banca tradicional, las nuevas unidades de negocios de Internet en algunas instituciones son incapaces de obtener los recursos necesarios para cambiar sus limitaciones hacia las crecientes exigencias del mundo actual.



Fuente: Friedman, Billings & Ramsey; Bureau of Economic



Desde que los interesados en los canales de distribución ven los procesos de Internet como insignificantes, y los clientes de este tipo de producto representan un fragmento diminuto de necesidades e intereses actualmente, los procesos dedicados al Internet pueden caer fácilmente al fondo de la lista de prioridades de las instituciones bancarias.



Prioridades de los grupos de Tecnologías de información.

1. Lectura del Y2K
2. Automatización de la plataforma operacional.
3. Sistemas de Call Center.

25. Procesos de Internet.
26. Software para reconocimiento del iris
27. Desarrollo de tarjeta inteligente.

Fuente: PSI Group Federal Deposit Insurance Corporation.

### 4.3 Aplicación del modelo "IBMM" a la Banca en Línea Bital.

El modelo IBMM es útil para evaluar las probabilidades de éxito de un producto o servicio específicos en Internet. Esta información podría resultar invaluable para decidir si se lanza o no dicho producto en Internet. Aunque consideramos que la probabilidad de éxito para el lanzamiento de la Banca en línea tiene un alto grado de acuerdo a los datos que hemos plasmado en esta Tesis y por la evolución de los mercados; creemos necesario aplicar el modelo para contar con una visión más específica de los factores mercadológicos a fortalecer y detectar las ventajas en las que deberemos enfocarnos. Por otra parte cabe mencionar que este modelo se debe tomar sólo como una herramienta más de la mercadotecnia, por lo que no sustituye de ninguna manera a una investigación de mercados formal.

Aplicación del modelo IBMM para la Banca en Línea Bital.		
Compañía: Banco Internacional, Bital		
Descripción de la compañía: Institución de servicios financieros.		
	Calificación	Criterios del IBMM
<b>Mercado objetivo</b>	8	Dirigido a usuarios de computadora.
	9	Dirigido a pioneros o innovadores tecnológicos.
	8	Mercado objetivo con nivel de ingresos mayor que el promedio.
	9	Mercado objetivo con estudios mayores que el promedio.
	10	Tanto hombres como mujeres compran y usan los servicios financieros en línea.
	10	Es fácil identificarlo y llegar a él.
<b>Producto/servicio</b>	10	Son el 100% de mercado.
	7	Está relacionado con computadoras.
	10	Es única o difícil de copiar o localizar los servicios financieros.
	10	Entenderlo, configurarlo y ordenarlo no es del todo sencillo, pero resulta fácil simplificar todo ello en Internet.
	7	Es único virtual.
	9	Es de alta tecnología.
<b>Marca</b>	7	Esta marca debe ser un producto estandarizado.
	6	No es un nuevo invento; posee características distintivas.
	5	Interés en varios países.
	0	No tiene un nicho.
	10	De marca y compañía muy conocida.
	<b>Distribución</b>	3
10		Capacidad de distribución mundial.
<b>Precio</b>	7	Precio bajo.
<b>Promoción</b>	2	Cambio de precios semestrales.
	10	Oportunidad brillante de aprovechar la publicidad convencional.
<b>Estructura de costos</b>	10	Se tiene una estructura de costos mucho menor con Internet.
<b>Ambiente de competencia</b>	2	Disponible sólo con competidores en Internet.
<b>Entorno legal y demanda</b>	8	Es disponible legalmente.
<b>Entorno sociocultural y demanda</b>	8	Aceptable socialmente.
<b>Entorno político</b>	8	El ambiente es una importante para algunos clientes.
<b>Entorno político</b>	2	El entorno político no es factor.
<b>Entorno económico</b>	4	La situación económica es difícil y el servicio se ofrece a altas condiciones.
<b>Entorno tecnológico</b>	4	Se tiene como mercado objetivo regiones con infraestructura para Internet que va de escasa a adecuada y tasas altas de uso.

**Resumen del IBMM para la Banca en Línea sobre mercadotecnia en internet.**

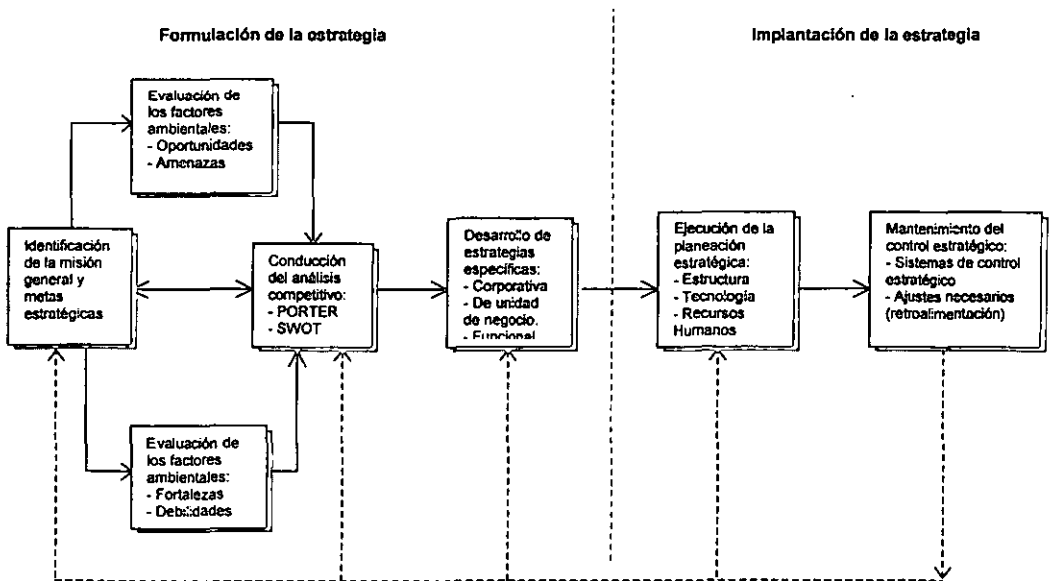
<b>Criterios de mercadotecnia.</b>	<b>Calificación.</b>	<b>Máxima calificación.</b>	<b>Porcentaje.</b>	<b>Lugar.</b>
Mercado objetivo.	65	70	92%	2
Producto y marca.	71	100	71%	3
Distribución.	13	20	65%	4
Precio.	9	20	45%	6
Promoción.	10	10	100%	1
Ambiente de mercado.	44	80	55%	5
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>300</b>	<b>71%</b>	

De acuerdo a las calificaciones obtenidas, podemos observar que el lanzamiento de la Banca en Línea tiene grandes probabilidades de éxito y que sus mayores fortalezas se encuentran en la facilidad de promover el sitio Web a través de los medios de publicidad convencionales y es donde Bital deberá centrar sus esfuerzos mercadológicos. Por otra parte tenemos un alto grado de capacidad para segmentar el mercado, y con esto la ventaja inherente para dirigirnos más apropiadamente. Así mismo, debemos considerar que los factores relacionados con el precio representan el mayor problema, pero por otra parte esto evolucionará de manera positiva para el banco en la medida que logre establecer sus economías de escala en el mediano y largo plazo.

#### 4.4 El proceso de la dirección estratégica.

El proceso de dirección estratégica está integrado por diversos componentes importantes, como se muestra en el siguiente esquema. El proceso comienza con identificar la misión de la organización y las metas estratégicas. Luego involucra analizar la situación competitiva, tomando en cuenta el medio ambiente externo y algunos factores relevantes dentro de la organización. Después de dicho análisis, el área directiva puede comenzar a

desarrollar o formular varias estrategias que pueden ser utilizadas para alcanzar las metas estratégicas. La parte del proceso de dirección estratégica que incluye la identificación de la misión y las metas estratégicas, conduciendo el análisis competitivo, y desarrollando estrategias específicas es comúnmente conocido como la formulación estratégica. En contraste, la parte del proceso que se enfoca en llevar a cabo los planes estratégicos y de mantener el control de su correcta ejecución, es conocida como implementación de la estrategia. . La implementación de la estrategia se resalta cada vez más como una parte distintiva en el proceso de la dirección estratégica, ya que las estrategias brillantemente formuladas no lograrán nada si ésta no se lleva a cabo eficazmente.



La dirección estratégica es importante por varias razones. Por una parte, el proceso ayuda a las organizaciones a identificar y desarrollar una ventaja competitiva, que es una

diferencia significativa sobre la competencia al tratar con fuerzas competitivas. La dirección estratégica también es importante porque provee de un sentido de dirección sobre del cual los miembros de la organización conocen dónde aplicar sus esfuerzos. Sin un plan estratégico, los gerentes pueden concentrarse sólo en actividades diarias para encontrar que un competidor se ha maniobrado, tomando una posición favorable, y adquiriendo una visión más comprensiva de la dirección estratégica a largo plazo.

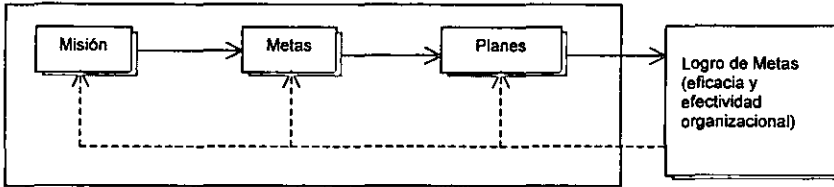
La dirección estratégica también puede ayudar a resaltar la necesidad por la innovación y proveer un acercamiento organizado para la aportación de nuevas ideas relacionadas a las estrategias. Así mismo, el proceso puede usarse para involucrar a los gerentes de varios niveles en la planeación, de esta manera entenderán de mejor manera los planes resultantes, y así, comprometerse en su aplicación.

#### **4.5 Formulación estratégica**

En esta sección, definiremos la declaración de la misión y de las metas estratégicas, que son lo primero y más importante antes de definir la estrategia corporativa. Entonces definiremos las fuerzas competitivas que pudieran afectar las ventajas de Bital. Con este análisis estaremos en posición de conocer algunos posibles problemas que Bital pudiera tener con sus competidores. Después, analizaremos los factores del medio ambiente y de la organización misma para determinar sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, para tomar ventaja de los hechos positivos y minimizar los negativos. Finalmente después de este análisis, podremos desarrollar la estrategia corporativa que Bital necesitará para alcanzar las metas estratégicas, tomando en consideración las fuerzas competitivas.

#### 4.5.1 La declaración de misión y metas estratégicas

El proceso de planeación es la primera situación que una organización debe considerar. Esto define la misión, metas y planes que cualquier organización debe tener para lograr sus metas estratégicas con eficiencia y eficacia. Este proceso de planeación se muestra en la siguiente figura.



Una declaración de misión, es una amplia definición del propósito básico, único y competente de operaciones que distingue a la organización de otras de su tipo. Una declaración de misión sirve a diferentes propósitos. Para los gerentes y directores puede ser una referencia (benchmark) para evaluar el éxito. Para los empleados, la definición de la misión, declara un propósito común, nutre la lealtad organizacional y crea un sentido de comunidad entre los trabajadores. Para los agentes externos como inversionistas, organizaciones gubernamentales y el público en general, la declaración proporciona una única visión en los valores de la organización y de la trayectoria a futuro. Una meta es un blanco a futuro o un resultado terminado que una organización desea alcanzar, considerando que un plan es el medio inventado para alcanzar la meta.

Para Bital la declaración de misión de sus nuevos servicios de Banca por Internet es como sigue:

*"El propósito de la Banca por Internet Bital es satisfacer las necesidades de sus clientes honorablemente, proporcionándoles tantos productos como sea posible, tales como servicios de banca comercial, financiamiento inmobiliario y productos financieros corporativos, donde se servirán las necesidades de créditos, inversiones, seguridad y liquidez."*

Las metas estratégicas que Banca por Internet Bital logrará y mantendrá son las siguientes:

- Establecer una imagen con el tiempo, como el proveedor más justo e innovador
- Atraer el 5% de la base de clientes Bital en el primer año y; el 10% en el segundo año.
- Ganar ventaja competitiva por medio de acciones rápidas y decisivas en un periodo corto de tiempo, en la etapa de cambios en el mercado.
- Incrementar el número de productos que cada cliente tiene en Bital de un promedio de 2 a 4 productos.

## **4.5.2 Análisis competitivo**

### **4.5.2.1 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Ahora es importante analizar la naturaleza e intensidad de la competitividad de la industria bancaria en México en términos de las cinco mayores fuerzas usando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Las fuerzas son las barreras al ingreso, el poder de negociación de clientes, el poder de negociación de proveedores, amenaza de productos

substitutos y la lucha por una posición (rivalidad). El poder colectivo de estas fuerzas afectarán directamente las ganancias potenciales de Bital, o el retorno a largo plazo de inversiones, por ello es importante analizar estas fuerzas y la influencia que pueden tener en Bital.

- 1) *Las barreras al ingreso* es el estado latente en que nuevos competidores puedan introducir el mismo producto o servicio al mercado. Los nuevos competidores traen capacidad agregada y posiblemente recursos sustanciales.<sup>22</sup> Las barreras a la entrada están relacionadas con diferentes factores como son las economías de escala, la diferenciación de productos, requisitos de capital, desventaja de costos independientemente del tamaño, el acceso a canales de distribución y políticas gubernamentales. Estas barrera a la entrada en la banca por Internet son bastantes porque Bital ha logrado construir economías de escala, lo que hace difícil para un nuevo competidor empezar en pequeño y crecer en volumen gradualmente. Esta fuerza no representa una amenaza considerable, por lo que Bital tendrá que preocuparse únicamente por los competidores actuales.
  
- 2) *Poder de negociación de clientes* es el punto al que los clientes son capaces de forzar los precios hacia la baja, negociar para obtener mayor calidad o más servicios al mismo precio y la capacidad de poner a los competidores a luchar entre sí.<sup>23</sup> Esta no es una fuerza importante que afecte a Bital directamente, ya que la gente en México comienza a familiarizarse con el Internet y este nuevo servicio será recibido como una innovación; de esta manera los

---

<sup>22</sup> Idem; p. 226



clientes estarán aprendiendo y conociendo el sistema mientras Bital estará mejorando su servicio. Además, existen pocos bancos en México que ofrezcan este servicio electrónico y, estos ofrecen prácticamente los mismos productos, por ello, los clientes no poseen este poder de negociación.

- 3) *Poder de negociación de proveedores* es el punto hasta el cual los proveedores pueden ejercer influencia sobre los negocios en una industria amenazando subir sus precios o reducir la calidad de sus bienes y servicios.<sup>24</sup> Esta fuerza tampoco es fuerte desde que Bital ha tenido que bajar sus precios con objeto de incrementar su participación en el mercado por lo menos en la fase temprana de desarrollo del producto.
- 4) *Amenaza de productos o servicios sustitutos* es la posibilidad en la que algunos negocios de otras industrias ofrecen productos sustitutos para una línea establecida de productos.<sup>25</sup> Esta es una fuerza débil, ya que no hay productos sustitutos cercanos en México. La banca por Internet es un producto innovador que recientemente ha incrementado su potencial.
- 5) *Rivalidad* es el punto que continuamente manejan los competidores para posicionarse en el mercado usando tácticas como la competencia de precio, batallas de publicidad, introducción de nuevos productos y el incremento de servicios al cliente o garantías.<sup>26</sup> Bital es el tercer banco más grande en México y tiene una fuerte competencia. En el pasado, Bital y sus

---

<sup>23</sup> Idem.; p. 225

<sup>24</sup> Idem.; p. 225

<sup>25</sup> Idem.; p. 226

<sup>26</sup> Bartol, Kathryn M.; Martin, David C.; "Management"; Mc Graw Hill; p. 224

competidores siempre han sostenido batallas de precio e introducción de productos, por lo que esta vez no será la excepción. Esta situación pudiera disminuir las ganancias iniciales de Bital, a causa de la presión que los otros bancos ejercerán sobre Bital. Por lo tanto Banco Internacional deberá ser muy cuidadoso en la introducción de su Banca por Internet y deberá considerar estos hechos al preparar su estrategia, como lo veremos en el próximo capítulo.

Como una conclusión, podemos observar que la única fuerza importante a considerar es la rivalidad. En la sección de estrategia de mercadotecnia veremos la estrategia de precio que para la banca por Internet, Bital deberá seguir, con objeto de minimizar esa fuerza. Este análisis fue muy importante para comprender las fuerzas que pudieran disminuir las ganancias del banco y lo que Bital debe hacer para evitar ser afectado por estas fuerzas.

#### 4.5.2.2 Análisis SWOT

El análisis SWOT es un método para analizar la situación competitiva de una organización donde se involucra la evaluación de las fortalezas organizacionales internas (strengths "S") y las debilidades (weakness "W"), así como las oportunidades medioambientales (opportunities "O") y amenazas (threats "T"). En este caso, es importante analizar la situación del mercado en conjunto para tener un mejor entendimiento de las ventajas y desventajas que tiene Bital.

### *Fortalezas*

- Facilidad en el uso y simplicidad al realizar transacciones en vez de acudir a una sucursal Bital.
- Canal de distribución y de entrega más conveniente, ofreciendo a sus clientes el acceso a la banca a cualquier hora y en cualquier lugar.
- Con una infraestructura más flexible y menores gastos de operación, Bital podrá ofrecer mejores tasas de interés.
- Bital cuenta con un sistema de IT que puede soportar fácilmente muchas transacciones hechas por los canales Web.

### *Debilidades*

- La estructura actual de Bital no es tan eficiente como la de la competencia en el caso de realizar cambios rápidamente cuando se aproxima un cambio en el mercado.
- Bital trabaja actualmente en una estrategia que no considera a la Banca por Internet como una de las principales cuestiones a desarrollar.

### *Oportunidades*

- Menores costos de servicio y de operación. Para la industria entera, esta disminución en los costos representa una oportunidad en el largo plazo.
- Considerablemente mayores promedios en los saldos de las cuentas porque la gente utilizando la Banca por Internet normalmente es más joven, con mayores niveles de educación y con mejores trabajos que proporcionan más ingreso.

- Un estudio realizado a algunos bancos estadounidenses, mostró que los clientes de banca por Internet adquirirían un promedio de 3.2 productos, contra el promedio de los clientes de banca tradicional de 2.0, cuestión que fortalece la lealtad del cliente a Bital.

*Amenazas*

- Las preocupaciones del cliente con respecto a las cuestiones de seguridad en el pago de servicios o transferencia de fondos.
- La dificultad inmediata para modificar los usos y costumbres del cliente, y emigrarlos hacia el uso de la Banca por Internet.
- La creciente planeación competitiva para proporcionar capacidades transaccionales en los sitios Web

**MATRIZ SWOT**

Factores Exteriores / Factores Internos	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	estrategias F-O Construir y crecer	estrategias D-O Adquirir recursos que permitan que las oportunidades sean aprovechadas
<b>AMENAZAS</b>	estrategias F-A Revalorar las fortalezas con relación a las amenazas	Estrategias D-A Problemas reales

Podemos observar que aunque Bital tiene algunos problemas externos y debilidades internas, existen mayores oportunidades y fortalezas. Bital intentará enfocar su estrategia y objetivos para disminuir la influencia de las amenazas y debilidades y; aumentar las

fortalezas y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Para esto, estamos proponiendo una nueva estrategia y estructura para adaptar a Bital a la nueva economía que está cambiando muy rápidamente. Bital tendrá que tomar la estrategia FO que significa en este caso “construir y crecer” con el objeto de incrementar su participación en el mercado. Esto significa que Bital tendrá que invertir una mayor cantidad de dinero en investigación y desarrollo para incrementar sus ventajas competitivas a través de las fortalezas y oportunidades que tiene.

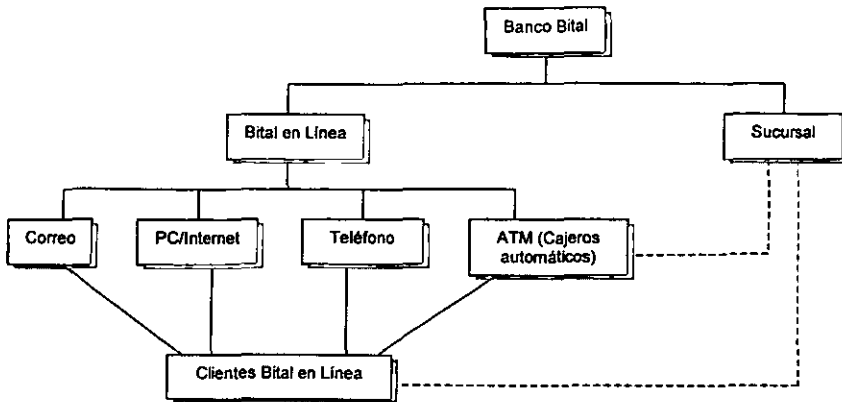
#### **4.5.3 Desarrollo de estrategias específicas**

##### **4.5.3.1 Estrategia a nivel corporativo**

La estrategia a nivel corporativo comprende la estrategia global que una organización seguirá. Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son las siguientes: ¿En qué tipo de negocio se debe involucrar la compañía?, ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?, ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?<sup>27</sup> En este caso, la Banca por Internet Bital optará por una estrategia de crecimiento que permita una expansión organizacional de una mayor dimensión. La estrategia específica de la Banca por Internet será la diversificación, que lleva consigo el crecimiento a través del desarrollo de nuevas áreas, que son claramente distintas de los demás negocios actuales.

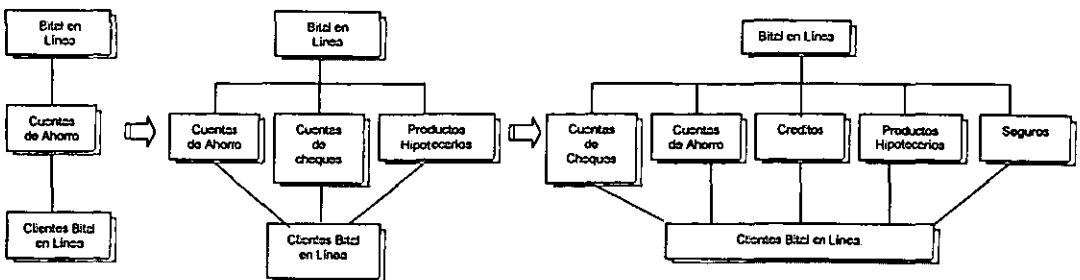
La estrategia de la Banca por Internet Bital consiste en migrar las transacciones del cliente especialmente de la red de sucursales, hacia la banca por Internet por medio de los canales de Internet.

*Proporción de alternativas en la entrega de productos*



*Construyendo la posición de la Banca en Línea*

El principio → El destino final



Primer año, Bital en Línea lanza tres cuentas de Ahorro.

Segundo año, Bital en Línea lanza cuentas de cheques y productos Hipotecarios.

La estrategia global exige el lanzamiento de entre 2 y 3 productos anualmente hasta que la banca en línea ofrezca una amplia gama de productos (aproximadamente entre 10 y 12 productos).

<sup>27</sup> Stoner, James; Freeman, Edward; *Administración*; Prentice-Hall pp. 208, 209

La Banca por Internet Bital actuará como un participante independiente en el mercado; sin embargo, la identidad de la marca será enlazada a la institución debido a la certidumbre de que los clientes tienen una percepción hacia el nombre "Bital" como una institución financiera "segura, confiable y seria en los negocios". Bital en línea ve la imagen de su casa matriz como una ventaja a lo largo de la fase temprana de existencia de la banca por Internet, representando una fuente de auténtica legitimidad. Al momento en que Bital se perfila para ser un proveedor de servicio completo, la banca por Internet puede escoger actuar con más autonomía en relación a las innovaciones; sin embargo, Bital en línea planea reconocer su afiliación a la marca Bital.

#### **4.5.3.2 Estrategia de unidad de negocio**

La estrategia de unidad de negocio se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular. La estrategia de la unidad comercial intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducir su negocio, teniendo presentes los recursos y las condiciones del mercado.<sup>28</sup> Bital en línea usará la estrategia de diferenciación innovadora como una estrategia media de dirección. Esta estrategia es la más adecuada para un mercado en donde las necesidades del cliente cambian continuamente. Bital debe ser consciente de estos cambios para tomar ventaja de sus competidores. Además, la estructura, como veremos más adelante, debe ser muy flexible para cambiar rápidamente cuando sea necesario y adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado. Como explicaremos posteriormente más detalladamente, es importante para Bital en Línea acortar el ciclo de los procesos de Investigación y

Desarrollo, agregando equipo y personal, el cual debe ser altamente experimentados y creativos para promover la innovación y de esta manera diferenciar su producto del de su competencia.

#### 4.5.3.3. Estrategia Funcional.

En una organización funcional, distintas funciones de negocios, como Mercadotecnia y Finanzas, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que a su vez ayudará en la realización de las estrategias de niveles más altos. Es de gran importancia que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente qué es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.<sup>29</sup>

La estrategia funcional que debe seguir el lanzamiento de la Banca por Internet Bital debe consolidarse de tal manera que las áreas funcionales como son: Mercadotecnia, Finanzas, Producción y Operaciones, Investigación y Desarrollo y Recursos Humanos logren una adecuada interacción para el logro de las metas que se definen en la estrategia de unidad de negocio y por lo tanto la consecución de los objetivos trazados dentro de la estrategia corporativa.

---

<sup>28</sup> Idem pag. 209

<sup>29</sup> Idem pag. 218



En el caso del lanzamiento al mercado de productos nuevos e innovadores, el área de investigación y desarrollo juega un papel importante ya que de la rápida incursión en el mercado depende gran parte del éxito del producto.

#### **4.6 Implantación de la estrategia**

Mientras que la formulación estratégica es una parte importante en el proceso de dirección estratégica, las estrategias difícilmente tendrán el impacto deseado a menos que éstas sean implementadas efectivamente. La aplicación de la estrategia incluye cualquier actividad de dirección que sea necesaria para poner en movimiento la estrategia, controles estratégicos de la institución con objeto de monitorear el progreso de la misma y finalmente lograr las metas organizacionales.

En esta sección definiremos la tecnología, los recursos humanos y la estructura, que son aspectos internos de la organización, que será necesario sincronizar para poner la estrategia seleccionada en marcha. De esta manera, mencionaremos algunos controles estratégicos que permitan monitorear los avances y hacer los ajustes necesarios.

##### **4.6.1 Desarrollo de la planeación estratégica**

###### **4.6.1.1 Tecnología**

La tecnología es un factor importante en la implementación de la estrategia, ya que el énfasis tecnológico debe abrir paso a la estrategia. Siguiendo una estrategia de diferenciación innovadora, puede traer consigo cambios en la tecnología de cara a desarrollar y producir productos y servicios mejorados. Bital siempre se ha actualizado con

la nueva tecnología, cuestión que nos hace pensar que el banco tiene una ventaja competitiva, pues su tecnología actual puede producir economías de escala.

#### 4.6.1.2 Recursos Humanos.

La planeación de los recursos humanos debe corresponder a las necesidades de personal imperiosas para perseguir la estrategia de diferenciación innovadora. Además, las habilidades y experiencia de los recursos humanos de Bital, deben ser una fuente de ventaja competitiva. Bital tiene que identificar y motivar a inventores (individuos con la idea y visión de crear nuevos productos) y gente creativa que proponga productos innovadores.<sup>30</sup> También es importante buscar a personal emprendedor que además de tener una fuerte creencia en sus ideas, luchan y aparten los obstáculos hasta ver materializadas sus ideas.<sup>31</sup> Esto ayudará a perseguir las estrategias propuestas porque los *visionarios* son los que mantienen el espíritu de innovación en una compañía de alta tecnología.

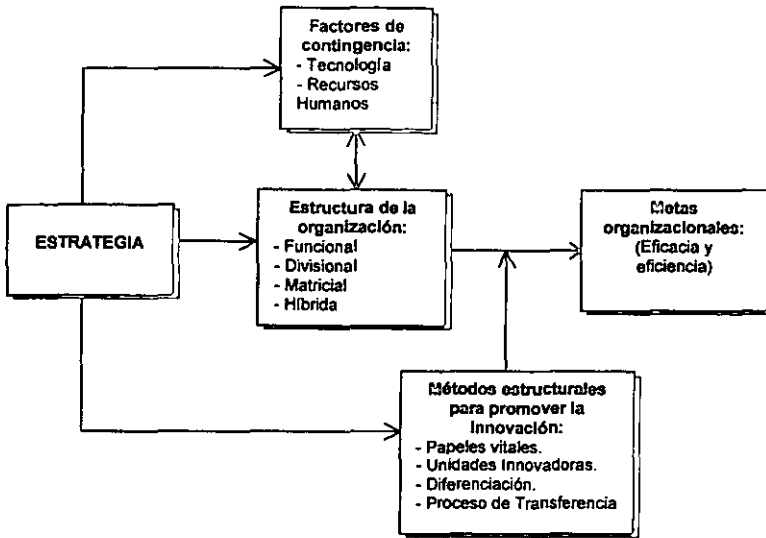
#### 4.6.1.3 Estructura

Como podremos ver en la siguiente figura, la estructura de una organización es afectada por la estrategia, metas y factores de contingencia. Hay una conexión importante entre la estrategia y la estructura de la organización, pero la efectividad de la estructura que estamos describiendo, también es influenciada por algunos factores de contingencia que hemos descrito anteriormente, y, por algunos métodos estructurales para promover la innovación en una organización. Primeramente, describiremos la estructura actual del grupo

---

<sup>30</sup> Levy, Nino S. "Managing high technology and Innovation" p. 52

de Internet en Bital, la nueva estructura propuesta que ayudará a Bital a alcanzar sus metas organizacionales y finalmente algunos métodos para promover la innovación, lo que incrementará la ventaja competitiva de Bital.

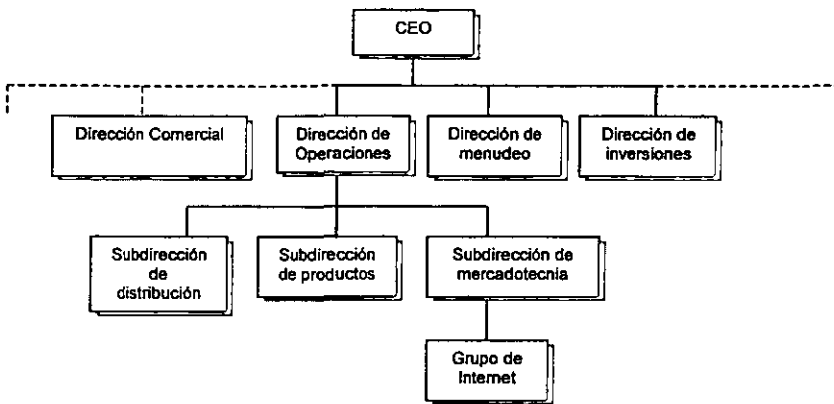


#### 4.6.1.3.1 La estructura actual de Bital

Hoy en día, el grupo de Internet de Bital depende del departamento de mercadotecnia. La ubicación de este departamento de Internet, dentro del organigrama funcional puede producir una lenta reacción en la toma de decisiones, ya que estas deben pasar por diferentes niveles dentro de la organización. Cada propuesta del grupo de Internet tiene que ascender verticalmente dentro de la jerarquía para decidir si las propuestas se llevan a cabo o no.

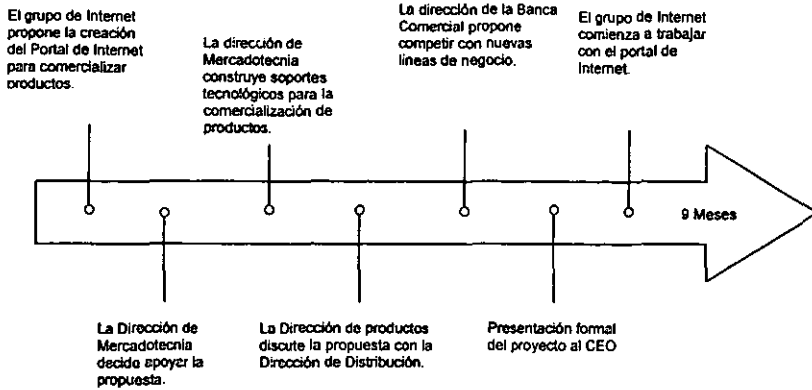
<sup>31</sup> Ibid, p. 52

En una industria de alta tecnología, esto es una gran desventaja, en este caso para Bital, cuando los cambios en el mercado demandan una adaptación rápida y decisiva. En el próximo organigrama podremos ver dónde se encuentra el grupo de Internet dentro de la estructura actual de Bital.



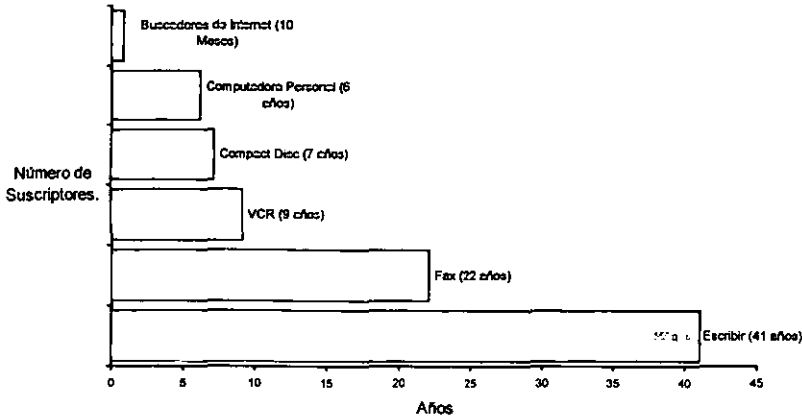
Con el grupo de Internet profundamente sumergido dentro del organigrama, la aprobación de las inversiones pasa por un proceso largo. También enfrenta muchas dificultades para conseguir la atención necesaria, así como la velocidad y flexibilidad que requiere.

El ejemplo siguiente nos muestra el problema del proceso de toma de decisiones que enfrenta el grupo de Internet. La lenta toma de decisiones es especialmente dañina, dada la velocidad de cambios en el Internet.



Fuente: Council on Financial Competition Illustrative

Tiempo para alcanzar 10 millones de suscriptores: Tecnologías selectas.



Fuente: Montgomery Securities, cited in Frank, Malcolm, "The Realities of Web-Based Electronic Commerce," Strategy and Leadership, Número 3, volumen 25, p.30

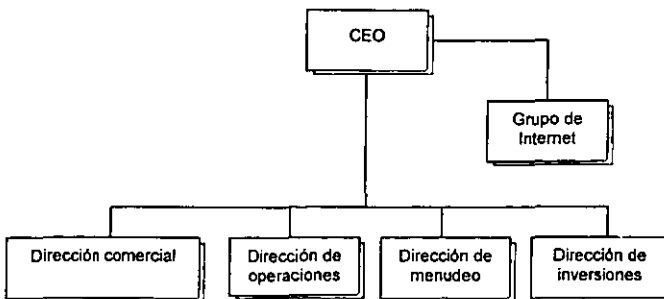
El Internet concede a la institución la facilidad de cambiar técnicas de investigación de mercados permitiendo a la institución lanzar múltiples variaciones del producto y registrar los patrones de uso de los clientes para usarse en el rediseño de productos. El proceso, también genera una retroalimentación cualitativa de clientes, donde se registra la

selección de nuevos productos. De esta manera, Bital estará en capacidad de saber exactamente qué es lo que quiere el cliente, pero es importante tener una estrategia bien definida que permita una estructura muy flexible en orden de moverse a la velocidad del cliente. Es importante para Bital desarrollar una estructura organizacional que supere las restricciones internas de la organización.

#### 4.6.1.3.2 La nueva estructura de Bital

La estructura que Bital tendrá en torno al grupo de Internet será en forma simplificada para evitar las barreras comunes y significativas para la implementación y para protegerlo de los tradicionales conflictos de la organización. Para fortalecer la velocidad en el proceso de toma de decisiones, el grupo de Internet debiera reportar directamente a la dirección ejecutiva.

Grupo de Internet en estructura simplificada.



Con esta estructura, Bital tendrá algunas ventajas:

- Al separar la estructura de subordinación, se permite que el grupo de Internet desvíe la jerarquía de decisión tradicional. En el mundo tan cambiante de Internet, reducir el largo proceso de toma de decisiones es crucial para el éxito del grupo.
- El reporte directo hacia los ejecutivos mayores asegura el soporte financiero y de la línea del negocio.

Una de las desventajas que Bital debe superar, es la constante rotación de empleos de profesionales dedicados a los sistemas de cómputo a causa del incremento en la competitividad del mercado, ya que esto eleva la necesidad en el ingreso para la alta gerencia; cuestión que muchas instituciones financieras han encontrado difícil superar al atraerlos y retenerlos; por lo tanto Bital necesitará encontrar los mecanismos necesarios para incentivar a este personal, quienes normalmente no prosperan en un medioambiente de banca tradicional. De esta manera, es importante para el departamento de Recursos Humanos de Bital tener el conocimiento de los incentivos que animan la creatividad y la retención necesaria para el mejor desarrollo del potencial de Internet.

El Modelo simplificado permitirá al grupo de Internet la “puesta en marcha” ofreciendo la promoción al mercado.

#### 4.6.1.3.3 Métodos para promover la innovación.

En su libro "Management", Kathryn M. Bartol y David C. Martín distinguen 4 diferentes métodos para promover la innovación.<sup>32</sup> La habilidad de la estructura para soportar la estrategia puede ser reforzada más allá usando significados estructurales que motiven la innovación. La innovación es particularmente crítica en relación a las diferentes estrategias de diferenciación (especialmente la estrategia de diferenciación innovadora). En esta sección, consideramos cuatro aspectos principales al estructurar una organización para facilitar la innovación: los papeles vitales necesarios para la innovación, la necesidad de unidades innovadoras, la incongruencia de la diferenciación y el proceso de transferencia.<sup>33</sup>

##### Papeles vitales

Las innovaciones exitosas son raramente producto del trabajo de una sola persona. El proceso de innovación se logra exitosamente cuando los individuos cubren tres papeles empresariales esenciales: *visionario, patrocinador y orquestador*.

Un visionario es un individuo que genera nuevas ideas o cree en el valor de una nueva idea y lo soporta haciendo frente a los numerosos obstáculos que pudiera encontrar en el camino. Tales individuos normalmente son empresarios, inventores, individuos creativos o tomadores de riesgos.

Un patrocinador es normalmente un gerente medio que reconoce el significado organizacional de una idea, ayuda a obtener los fondos necesarios para continuar el desarrollo de la innovación y facilita la aplicación actual de la idea.

---

<sup>32</sup> Bartol, Kathryn M., Martín, David C.; "Management"; McGraw Hill; pp. 305-307



Asimismo, las innovaciones también necesitan la ayuda de un orquestador, quien ocupa puestos directivos de alto nivel y articula la necesidad por la innovación, provee los fondos necesarios para las actividades correspondientes, crea incentivos para los gerentes medios para patrocinar los proyectos de los visionarios.

### Unidades innovadoras

Las mayores ideas de progreso tienen más posibilidades de ocurrir cuando en los primeros esfuerzos de su desarrollo éstas son diferenciadas o separadas de las demás unidades de operación dentro de la organización.<sup>34</sup> La razón es que muchas de las unidades de operación están perfiladas para realizar tareas similares en una base de repetición. Por consiguiente, muchas organizaciones que buscan estimular la innovación, fijan unidades innovadoras que son unidades que dedican tiempo completo a la generación de ideas innovadoras para el futuro del negocio.

Las unidades innovadoras también pueden ser fuerza de tareas temporales o equipos constituidos por individuos que son relegados de sus tareas ordinarias por un período de tiempo para desarrollar nuevos procesos, productos o programas. Aunque la diferenciación, especialmente la fijación de unidades innovadoras resulta efectivo para alentar la innovación, existe una importante incongruencia asociada con este aspecto.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

---

<sup>33</sup> Jay R. Galbraith, "Designing the Innovation Organization," *Organizational Dynamic*, vol. 10, 1982, pp. 12-13

<sup>34</sup> Modesto A. Maidique, "Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovations," *Sloan Management Review*, Invierno 1980, pp. 59-76

### Incongruencia de la diferenciación

La paradoja de la diferenciación propone la idea que aunque los esfuerzos de la innovación, al ser separados del resto de la organización, incrementan la posibilidad de desarrollar ideas radicales, tal diferenciación también reduce la posibilidad de que esas ideas puedan ser implementadas. La razón es que las nuevas ideas comúnmente son percibidas tan diferentes y alejadas de las posibilidades que son consideradas amenazantes o son rechazadas como no aplicables. Esta incongruencia en la diferenciación es más fuerte cuando la innovación es radical y cuando deben ser implementadas por unidades operativas de la organización.

### Proceso de transferencia

Probablemente es mejor pensar en una transferencia o transición como una serie de fases. En la primera fase, el generador de la idea o visionario, trabaja en una idea para una unidad innovadora. Si las pruebas iniciales son positivas pero la idea necesita más trabajo, puede ser posible involucrar a personas con especialización pertinente de otras partes de la organización para ayudar a desarrollar la idea. Luego, si los resultados todavía son positivos, la próxima fase puede involucrar pruebas en una de las divisiones operativas. En la fase final, la nueva innovación puede ser completamente implementada. Sin embargo, para desarrollar y llevar a cabo innovaciones significativas en una base consistente, las organizaciones necesitan crear esfuerzos innovadores y mantener una transferencia de nuevas ideas, de las unidades innovadoras hacia el resto de la organización.

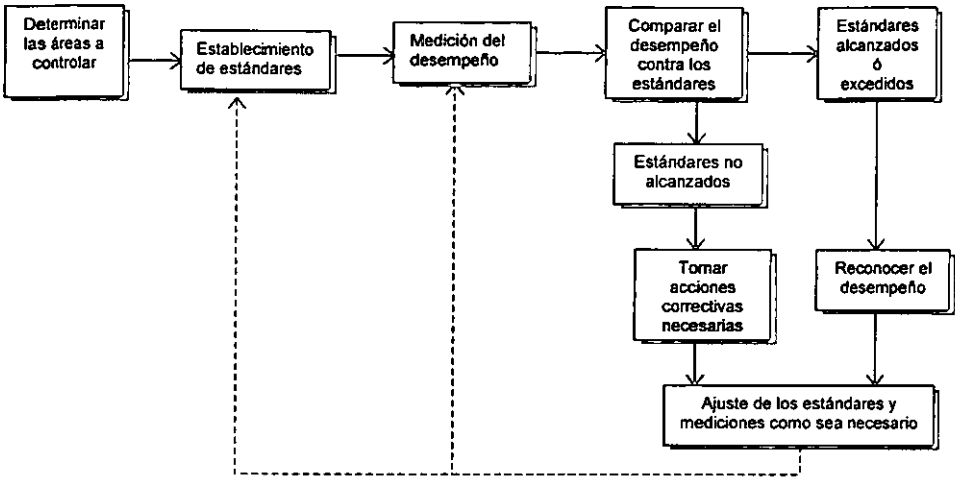
Estos cuatro aspectos principales para promover la innovación será usado por Banca por Internet Bital con el objeto de ganar ventajas competitivas y satisfacer las necesidades de los clientes con nuevos productos. Es muy importante para Bital crear un medioambiente favorable para los inventores y preservar el espíritu de innovación. De esta manera, sería más fácil seguir la estrategia y alcanzar las metas de la organización.

#### **4.6.2 Mantenimiento del control estratégico**

Mientras una serie de factores deben ser considerados llevando a cabo los planes estratégicos, los gerentes también deben ser capaces de monitorear el progreso. Deben hacerlo a través del control estratégico. Esto implica supervisar los factores medioambientales críticos que pudieran afectar la viabilidad de los planes estratégicos, evaluando las acciones estratégicas de la organización y asegurando que los planes sean aplicados como lo proyectado. Al instituir los controles estratégicos hablamos de designar sistemas de información que proporcionen una retroalimentación de la manera en que los planes estratégicos se están llevando a cabo, así como de sus efectos aparentes. Tales sistemas permiten a los gerentes hacer ajustes en la implementación de los planes como sea necesario.

En la siguiente figura, describiremos los pasos en el proceso de control. Los gerentes de Bital deberán basar sus controles humanos en las metas organizacionales y objetivos desarrollados durante el proceso de planeación. Es muy importante medir el desempeño en cada paso del proceso, en orden de comparar el rendimiento contra los estándares. Si los estándares no se cumplen, entonces los gerentes de Bital deben tomar acciones correctivas como sea necesario. Por otro lado, si los estándares son alcanzados o

excedidos, entonces los gerentes deben reconocer el desempeño con un sistema que compense apropiadamente. Además, el grupo de Internet de Bital debe reunirse con el CEO mensualmente, lo que permitirá tomar decisiones rápidamente.



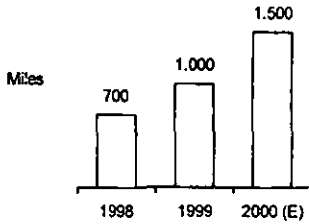
Bital también deberá tener una clara y apropiada medición para observar el crecimiento del negocio, permitiendo una mayor claridad de la economía de la organización. La separación de estas mediciones permite rastrear el éxito del grupo cuidadosamente y la comparación con relación a los competidores.

- La estructura simplificada permite además la claridad de los resultados del grupo de Internet.
- La claridad en el desempeño del negocio es necesaria para una comparación (benchmarking) apropiada, donde es necesaria la medición correcta.

Aquí mostramos algunos ejemplos de la manera en que Bital puede medir el crecimiento del negocio.

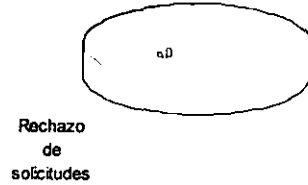
4.6.2.1 Ejemplos de mediciones internas.

Número de cuentas



Para el éxito en la medición del desempeño, las instituciones usan diferentes parámetros. Desarrollo de mediciones, incluyendo el crecimiento del volumen de nuevas cuentas.

Tasa de conversión de las solicitudes de préstamo



La conversión del índice de consultas a ventas realizadas, proporciona una poderosa idea de la percepción de la marca, la competitividad de oferta y facilidad en el proceso de solicitud.

Reporte de Benchmarking

Crecimiento del crecimiento de la Banca en línea.			
	Fin de año de 1999	31 de Marzo, 2000	Porcentaje de cambio anual.
Banamex	979,000	1,200,000	125%
Bancomer	700,000	860,000	128%
Bitel	391,088	638,000	609%
Serfin	400,000	472,000	94%
Santander	370,000	400,000	37%

La institución tomando otras formas de mediciones, tales como el costo de adquisición de clientes.

Costo de Adquisición



Fuente: Rio Group; Mandalay Group; Nextcard;

Existen muchos sistemas de control que los gerentes normalmente usan para controlar los procesos y para dirigirlos hacia las metas organizacionales. Como una forma de control, Bitel usará la Dirección de Calidad Total que se describe en la sección final.

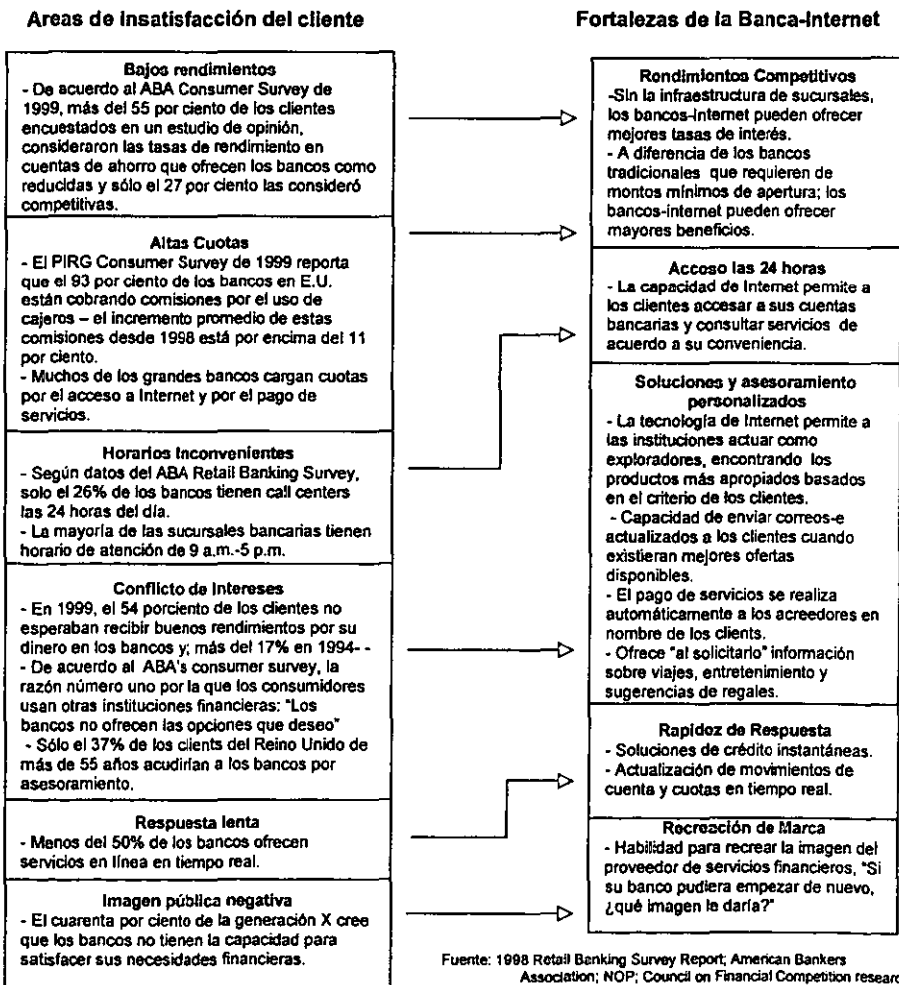
# Capítulo 5

## Estrategia de Mercadotecnia

## 5 Estrategia de mercadotecnia

### 5.1 Ventajas de la Banca por Internet

Es importante primeramente analizar, si este nuevo servicio de Internet satisfará las necesidades del cliente y si cubrirá algunas áreas de descontento. En la siguiente tabla resumiremos las fuerzas de la banca por Internet y la manera en que este nuevo servicio eliminará algunos problemas relacionados con el servicio a clientes.



Como podemos ver, la banca por Internet eliminará algunas barreras que han estado creando dificultades a los bancos para satisfacer las necesidades del cliente. El costo de operación de la Banca por Internet será mucho menor, por lo que Bital pudiera tomar ventaja de esto y ofrecer productos más baratos y mejores tasas de interés a sus clientes.

## **5.2 Nueva marca vs. Extensión de marca**

Ahora lo más importante a decidir es, si Bital creará una nueva marca para su Banca por Internet o usará la marca de Bital como una extensión para la Banca en línea. Algunas instituciones financieras ven ahora al Internet como una tecnología disociadora y están creando bancos en línea enfocados específicamente en definir el espacio donde se desenvolverá la banca de Internet. La creación de bancos autosuficientes e independientes permite a la institución concentrar recursos en la tecnología de Internet, sin la necesidad de arriesgar el modelo de banca tradicional actualmente aprovechable.

Además, las instituciones que intentan estirar la marca para incorporar subsidiarias directas del banco, siendo autosuficientes pueden crear una percepción confusa, poniendo en riesgo la base de interés de clientes y la puesta en marcha del Internet. Las discrepancias del precio y distribución pueden crear confusión en los clientes (y a menudo molestias). Con el objeto de mantener la consistencia de la marca, la puesta en marcha del Internet, no ofrece la comercialización y flexibilidad táctica requeridas para adquirir y servir a la base de clientes correctamente. Por ejemplo un proceso de aprobación de crédito podría tomar 2 a 3 días en una sucursal, mientras que en Internet podría tomar sólo 60 segundos. Otro ejemplo podría ser las diferencias en las tasas de interés: este caso es más común en



algunos bancos de los Estados Unidos donde las tasas de interés en los bancos Internet son 4 veces más altas.

En la siguiente tabla, resumimos las ventajas y desventajas caro costoso de lanzar una nueva marca y de la extensión de la misma.

	NUEVA MARCA	EXTENSIÓN DE MARCA
<b>Segmentación*</b>	Los clientes solo-Internet por decisión propia permiten que los modelos de segmentación se enfoquen en características específicas además de la segmentación por canales de uso.	Los bancos-Internet competirán con los bancos tradicionales para ganar mercado (existe un mercado potencial donde los clientes recibirán ofertas competentes aparentemente de la misma institución)
<b>Satisfacción del Cliente*</b>	La evidencia muestra que los clientes-Internet están normalmente más satisfechos con la institución debido a la coherencia en los mensajes de marca y comunicación.	La información múltiple diluye los mensajes, creando una dificultad de percepción.
<b>Habilidad para experimentar*</b>	Sin una historia establecida ni reconocimiento de marca, la nueva marca es capaz de crear su propia imagen rápidamente.	Existe el riesgo que la división de Internet sea obstaculizada por coacciones del corporativo, resultando un bajo funcionamiento o esfuerzos de comercialización reñados.
<b>Precio*</b>	Las instituciones con nueva marca y bajos costos estructurales son capaces de competir en precio.	La competencia en términos de precios Internet crea el potencial para la diferenciación de precios entre el Internet y otros canales de uso.
<b>Costo de Desarrollo+</b>	El costo de desarrollar una nueva marca se estima dos veces más elevado.	El mantener la marca actual reduce en gran medida los costos iniciales de comercialización y publicidad.
<b>Riesgo+</b>	Existe el riesgo de que la marca no tenga éxito a pesar de los gastos en publicidad masiva.	En caso de fallar el banco-Internet, la institución es capaz de reintegrar los recursos al negocio.

(\*) Las instituciones con nueva marca son beneficiadas por una segmentación más específica, mayor satisfacción del cliente, la habilidad de competir agresivamente en precios sin crear confusión a los clientes y, la libertad para experimentar con nuevas ideas o productos sin diluir la imagen de la marca corporativa.

(+) ...mientras la extensión de marca reduce los costos asociados con la comercialización; costos de mercadotecnia mientras exista el riesgo de fracaso en ambos escenarios, la ventaja de la extensión de marca para el banco-Internet es que los recursos pueden reubicarse dentro del corporativo, asimismo minimizando las pérdidas en la inversión de capital.

- 1) Instituciones que simplemente agregan un ".com" al conocido nombre del banco, usando el Internet como un canal complementario a la infraestructura existente y no directamente como un banco autosuficiente.
- 2) Las instituciones que utilizan el nombre de la marca actual como una extensión de marca tienen las siguientes características:

- Marcas de tecnología conocida, con complementos de Internet autosuficiente.
  - El reconocimiento de la marca nacional.
- 3) Las instituciones que deciden crear un banco de Internet fuera de la marca, son alentados por motivaciones específicas:
- Penetración de mercado- cuando la institución actualmente se encuentra restringida físicamente por aspectos geográficos o tiene una marca que no resuena fuera del mercado local.
  - Base de nuevos clientes- las instituciones que buscan atraer un nuevo segmento de mercado o tipos de cliente que difieren del actual mercado y quizá tiene conflictos con la imagen actual.

Existen ventajas y desventajas al usar una extensión de marca. Para Bitel creemos, que sería mejor usar una extensión de marca debido al reconocimiento de la marca a nivel nacional y por sus economías de escala. La inversión será mucho menor que con una nueva marca. Aunque hay altos riesgos involucrados, Bitel tratará de minimizar estos riesgos con objeto de rechazar la creación de confusiones por parte de sus dos tipos de clientes: clientes de sucursales y clientes Internet. En este análisis, explicamos algunos de estos riesgos, para que conociendo estos riesgos implicados, sea más fácil minimizarlos con una correcta estrategia. En algunos bancos de Internet Norteamericanos con extensión de marca, se han usado palabras como: fácil, conexión, acceso y directo, antes o después del nombre de marca. En este caso, Bitel podría hacer lo mismo.

### 5.3 Objetivos de mercadotecnia

Los objetivos de mercadotecnia al ofrecer la Banca por Internet:

- Bital tratará de atraer el 5% de la base de clientes hacia la Banca por Internet, lo que representa alrededor de 300,000 clientes en el primer año.
- Lograr una reducción en los costos de operación en el largo plazo.
- Incrementar la retención del cliente
- Anticipar el incremento del uso de clientes en los canales de Banca por Internet.
- Atraer a clientes con mayores saldos en sus cuentas.

### 5.4 Benchmarking

Para tener una idea de la manera en que Bital está posicionado en una base mundial, es importante compararlo con algunos bancos en Europa y algunos en Estados Unidos. El Council on Financial Competition hizo un análisis completo en abril de 1999. Bank F es el mayor banco con recursos de mas de \$ 150 mil millones. Esta es una comparación importante como se muestra en el Apéndice 3, y en la siguiente figura, resumimos las características de los bancos-Internet en Europa.

INSTITUCIONES EN EUROPA QUE OFRECEN PRODUCTOS EN INTERNET	
Productos y servicios	Transacción
Comercio electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de moneda extranjera.</li> <li>• Transferencia local de fondos entre cuentas.</li> <li>• Información de tasas de cambio.</li> </ul>
Activación de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de cuentas de moneda extranjera.</li> <li>• Apertura de cuentas de moneda nacional.</li> <li>• Solicitud de tarjetas de crédito.</li> </ul>
Consulta de saldo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de saldo en cuentas de ahorro (ej., información sobre tasas de interés)</li> <li>• Solicitud de información de cuentas de ahorro vía fax.</li> <li>• Consulta de préstamos personales (información de tasas de interés)</li> <li>• Consulta de cuentas de inversión.</li> <li>• Solicitud de información en cuentas de inversión vía fax.</li> <li>• Consulta de los últimos 15 movimientos de tarjeta de crédito.</li> <li>• Pago de tarjeta de crédito y consulta de fecha de corte.</li> <li>• Transacciones interactivas vía telefónica. (call center)</li> <li>• Transacciones interactivas vía PC (Internet)</li> </ul>
Servicios de inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de tasas en fondos de inversión.</li> <li>• Consulta de tasas en bonos gubernamentales.</li> <li>• Compra/venta de fondos de inversión y oro.</li> <li>• Compra/venta de bonos gubernamentales.</li> <li>• Compra/venta of registered local equity issues</li> <li>• Productos hipotecarios.</li> </ul>

Debido a las prohibiciones legislativas en contra de la venta y/o ofrecimiento de servicios que requieren “viva” autorización vía Internet, las ventas que se realizan de varios productos son domiciliadas en la forma tradicional, Ej., enviando los formatos de compra vía correo o bien procesando los formatos en las sucursales.

Aquí exponemos algunos ejemplos de cómo algunos bancos internacionales están manejando los nuevos cambios que consigo ha traído el Internet.

- La alianza entre Nokia y Deutsche Bank para desarrollar conjuntamente un sistema bancario inalámbrico; asimismo Leonia Group planea ofrecer servicios financieros inalámbricos junto con ICL.<sup>35</sup> De cualquier manera, varios bancos en los Estados Unidos han logrado esta banca inalámbrica.

<sup>35</sup> “Finish Banking Group selecciona a ICL para el sistema inalámbrico de comunicaciones Internet”, *Telecomworldwire*, Noviembre 22, 1999. “Nokia y Deutsche se unen para crear sistemas inalámbricos”, *American Banker*, Septiembre 7 de 1999

- Bank of America anunció en octubre del '99 que ofrecerían a sus clientes la capacidad de checar los movimientos de cuenta a través del organizador electrónico Palm VII. El banco, además planea modelos piloto para el acceso inalámbrico a través de los teléfonos celulares y de los teléfonos inteligentes.<sup>36</sup> Russ Wood, director de mercadotecnia del Bank of America de la división banca interactiva no espera reducir los costos por medio de la banca inalámbrica. Sin embargo, observa que el banco no quiere perder la oportunidad de colocarse en plataformas que se piensa, los clientes usarán.<sup>37</sup>
- Citibank también ha demostrado su interés hacia la banca inalámbrica, con su compra a 724 Solutions, empresa canadiense que vende software para banca inalámbrica.<sup>38</sup>

### 5.5 Diferenciación de productos y servicios.

Bital debe hacer una investigación antes de empezar a implementar su nueva estrategia en orden de tener una idea del mercado potencial y los productos que debe desarrollar en la primera fase, y cuales en la segunda. Por ejemplo, Bital podría ofrecer mejores tasas de interés en cuentas de cheques y certificados de depósito, y el pago de servicios podrían ser gratis y ofrecer más productos con opciones de crédito.

En esta fase Bital ha desarrollado los siguientes productos en la Banca por Internet:

- Consulta de saldo

---

<sup>36</sup> Guth y Uimonen.

<sup>37</sup> Lori Pizzani, "Los bancos examinan el poder de los nuevos dispositivos de Internet", *Bank Technology News*, Febrero 1 de 1999.

- Información de movimientos
- Pago de servicios en línea
- Transferencia de fondos
- Solicitud de chequeras y copias de estados de cuenta.
- Solicitud de copia de cheques.

De esta manera Bital podría empezar a trabajar en la adición de más productos a través del servicio de Internet; tales como:

- Presentación de factura de servicios
- Corredores de bolsa de valores.
- Información de índices bursátiles.
- Páginas Web personales para cada cliente.
- Apertura de cuentas de cheques y cuentas de ahorro.
- Apertura de cuenta corriente.
- Solicitud de tarjeta de crédito.
- Compra/venta de fondos de inversión y oro.
- Productos de fondos de retiro.

---

<sup>38</sup> María Bruno, "¿Incrementarán las ganancias de los bancos los sistemas inalámbricos?" *Bank Technology News*, Septiembre 1 de 1999.

Además, Bital puede ofrecer a sus clientes la oportunidad de crear una página personal después de completar un cuestionario en línea del estilo de vida y productos de interés. Estas páginas personales son accedidas a través de una contraseña del cliente, y contiene información del mercado financiero y vínculos específicamente dirigidos a ese cliente. Más aún, a los clientes se les da la opción de recibir mensajes de correo electrónico describiendo ofertas especiales de algunos productos.

### 5.6 Alternativas de la estrategia dentro de la matriz producto-mercado

Mercados	Productos	
	Actual	Nuevo
Actual	1. Penetración de Mercado *	3. Desarrollo del producto **
Nuevo	2. Desarrollo de mercado **	4. Diversificación ****

(Nota: \* = indica el grado de riesgo para cada estrategia)

Como podemos ver, la banca por Internet es un servicio relativamente nuevo ofrecido por Bital y el mercado también es nuevo. Como resultado de la matriz producto-mercado, Bital debe seguir una estrategia de diversificación porque el riesgo es muy alto cuando uno quiere introducir un nuevo producto en un nuevo mercado. Todavía en México el mercado es pequeño, pero hay muchos consumidores que deben ser educados en el nuevo servicio y; esto es un riesgo importante a considerar, ya que no sabemos como va a responder el mercado. Lo mejor que puede hacer Bital es diversificar los riesgos por medio de una

segmentación de mercado y primeramente dirigirse a los clientes que actualmente usan estos servicios y después expandirse hacia los demás consumidores potenciales.

### **5.7 Segmentación de mercado.**

- Bital deberá tratar de promover sus servicios de Banca por Internet primeramente por su sistema de banco por teléfono, motivando a los usuarios a emigrar hacia el Internet por sus necesidades bancarias. Sin embargo, Bital no podrá esperar una transición fuerte por parte de los usuarios de sucursales.
- El banco deberá introducir su sitio Web dirigiéndose hacia una audiencia general de Internet, que podríamos enlistar como sigue:
  - Mujeres y hombres
  - Personas entre 18 y 55 años de edad
  - Énfasis en profesionales jóvenes.
  - Personas con altos grados de educación
  - Personas con ingresos mayores a \$ 10,000 mensuales.

### **5.8 Lanzamiento al mercado objetivo**

Después de haber definido el público objetivo en el capítulo anterior es importante definir la estrategia en el lanzamiento del producto. El primer blanco al que debe dirigirse Bital será la audiencia general de Internet, como se ha descrito en la segmentación de mercado, como segundo blanco, se tendrá el sector de la banca empresarial y la banca



privada. Bajo estos términos, Bital podrá desarrollar un programa de mercadotecnia dirigido hacia las empresas.

### 5.9 Posicionamiento.

Tradicionalmente Bital se ha posicionado a sí mismo en el mercado como líder en innovaciones tecnológicas y enfatizará esta imagen con su Banca por Internet. Bital podrá acentuar la idea de “el banco se volvió fácil”. Bital también promoverá su sistema electrónico como una solución para clientes que desean mayor control y conveniencia en sus operaciones bancarias. Bital introducirá el producto al mercado como un método alternativo bancario (además del sistema de sucursales) por sus propios méritos, incluyendo la facilidad de uso, gran control y conveniencia.

### 5.10 Estrategia de precio y promoción

Banco Internacional tiene la posibilidad de cobrar una cuota mensual para el acceso a los servicios bancarios de Internet. También puede cargar una cuota que cubra los primeros 20 pagos de servicio y cargar una cuota adicional para pagos adicionales.

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad	Alta	Premium	Alto-Valor	Súper-Valor
	Medio	Sobre-cargado	Medio-Valor	Buen-Valor
	Baja	Fraude	Falsa Economía	Económico

En la primera fase del nuevo servicio, Bitel usará una estrategia de Super-valor, ofreciendo alta calidad en productos y servicios con un precio bajo. En la siguiente sección explicaremos la manera en que Bitel puede implementar su estrategia. Esto, incluso ayudará a Bitel a incrementar su participación en el mercado como veremos en las siguientes secciones. La estrategia de precio para la primera fase consiste en que Bitel ofrecerá 6 meses gratis de servicio electrónico, y, entonces comenzar a cargar \$35 mensuales.

### 5.10.1 Matriz de portafolio de productos BCG

Crecimiento de mercado	Alto	Estrella	Interrogante (B)
	Bajo	Vaca generadora de efectivo	Perro
		Alta	Baja
Participación relativa de mercado			

←

El crecimiento del mercado de servicios de Internet se ha incrementado rápidamente en los últimos años y continuará creciendo de esta manera. En este momento, Bitel tiene participación en el mercado pero más pequeña que otros bancos. En las próximas secciones mostraremos como debe Bitel incrementar su publicidad y sus promociones con objeto de ganar mercado y convertir sus productos interrogante a productos estrella. Bitel tiene la ventaja de que el mercado se está incrementando rápidamente, por lo que hay muchas posibilidades de incrementar su participación en el corto plazo con una buena campaña publicitaria.

### **5.11 Publicidad**

Bital promoverá sus servicios de Banca por Internet a través de las diferentes direcciones de sitios Web, con anuncios en diferentes folletos del mercado, carteles en sucursales, anuncios de televisión a nivel nacional y anuncios impresos en periódicos, revistas especializadas y envíos directos a domicilio.

### **5.12 Control y revisión**

Es muy importante para Bital monitorear las actividades de los clientes mientras ellos están en línea. De esta manera, el banco estará en posición de analizar y medir qué opciones son las mayormente usadas. Esto ayudará a la institución a saber cuántas transacciones se están realizando diariamente, semanal y mensualmente.

Bital utilizará los datos de nivel de actividad de tres principales aspectos: el informe trimestral de satisfacción del cliente, una comparación de los diferentes canales de servicio y la medición del personal requerido de acuerdo al nivel de servicio necesario. Primero hablamos del estudio trimestral de satisfacción del cliente basado en las tendencias de los datos acumulados en el nivel de actividad. Por ejemplo: si el banco observara un repentino incremento en un tipo de transacción en particular, incluiría una pregunta en el estudio pidiendo a los clientes la opinión de esa tendencia. El monitoreo de los niveles de actividad del cliente ayuda al banco a mantener una relación más estrecha con sus clientes y comunicarse con ellos y directamente atender las necesidades expresadas. Dentro del

estudio se pide a los clientes que ofrezcan sugerencias para perfeccionar los servicios o características que ellos sientan que debieran estar disponibles.

En tres momentos diferentes a lo largo del día, mañana, tarde y noche, Bital medirá el volumen de uso de sus canales de computadoras personales. Esa información ayudará al banco a identificar y contabilizar las horas pico en que los sistemas de red requerirán una mayor capacidad. La habilidad de anticiparse a estas necesidades de mayor capacidad ayuda al departamento a incrementar sus niveles de personal a estas horas pico.

El interés del banco en monitorear las actividades se desenvuelve alrededor del deseo de agregar o quitar diferentes opciones en el sistema, basado en la frecuencia de uso de los clientes. Estas mediciones tienen el propósito de realizar búsquedas en un banco de datos interno que muestra las cuentas a las que se ha tenido acceso y las veces que se han usado estos canales.

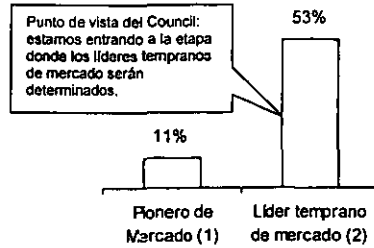
Cada cliente requerirá de un Número de Identificación Personal para acceder a su cuenta y, así Bital podría designar a los usuarios individuales como activos o inactivos; esto basado en la frecuencia con que usan su NIP establecido. El banco utilizará los datos recogidos acerca del uso de los clientes individuales para hacer llamadas de seguimiento a los clientes inactivos e invitarlos a usar el servicio. El departamento de banca a través de PCs contacta pequeños negocios y clientes empresariales que recientemente se registraron en el sistema y consulta la satisfacción del cliente con el servicio.

El Internet concede a la institución la facilidad de cambiar técnicas de investigación de mercados permitiendo a la institución lanzar múltiples variaciones del producto y registrar los patrones de uso de los clientes para usarse en el rediseño de productos. El proceso, también genera una retroalimentación cualitativa de clientes, donde se registra la selección de nuevos productos. A través del Internet, los investigadores de mercado rastrean la conducta actual del cliente en tiempo real, proporcionando datos más exactos y con mayor rapidez. Internet ofrece importantes datos cuantitativos de conducta. Mientras que los métodos tradicionales de investigación de mercados son algunas veces tendenciosos, el Internet ofrece a los investigadores un acceso directo a los datos de comportamiento.

### **5.13 Ciclo de vida del producto.**

Según los datos históricos indican; aquellas instituciones que pueden lograr el liderazgo en el mercado durante las etapas tempranas del desarrollo del mercado, serán muy probablemente los líderes en el futuro. Aunque no es demasiado tarde para entrar en el mercado, el tiempo para empezar a invertir en recursos de Banca- Internet es ahora y no más tarde. La puerta de la Banca en Internet todavía está abierta, pero se está cerrando rápidamente.

**Participación de mercado de los líderes actuales.**

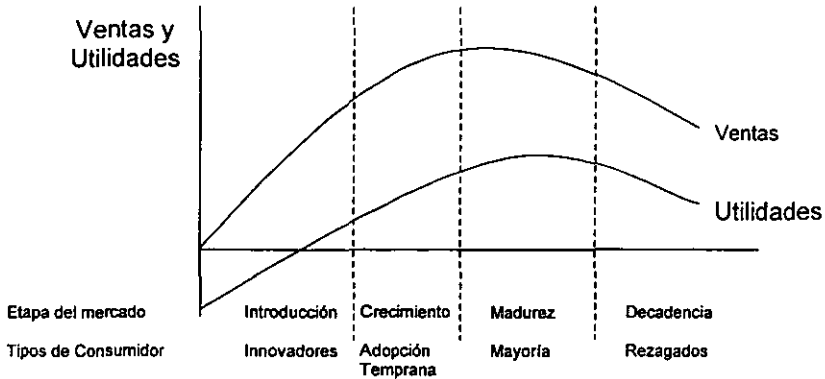


**Definiciones:**

1. Pionero de mercado: Primer participante del Mercado.
2. Líder temprano de mercado: Empresa que es líder en participación de Mercado durante la fase temprana de crecimiento en el ciclo de vida del producto.

Fuente: Council of Financial Competition

Aunque los clientes innovadores no son aprovechables en la etapa de introducción, ellos son importantes para atraer clientes con más rentabilidad. Aprendiendo de los clientes, el desarrollo de la marca y el liderazgo tecnológico hace de las inversiones en innovación, algo que vale la pena. Si Bitel continúa desarrollando la banca en Internet, hay mucho más oportunidades de ganar mayor participación en el mercado. Ahora entramos a la segunda fase en el ciclo de vida del producto (crecimiento) donde los líderes del mercado son determinados por los clientes iniciales.



Fuente: Adaptado de Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia, 1994.

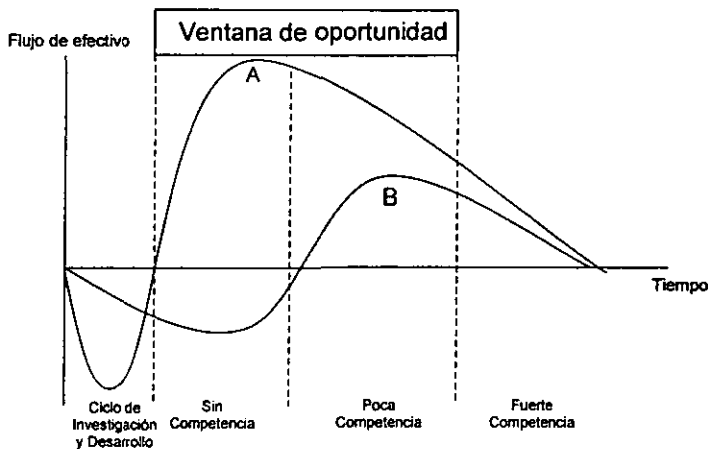
#### 5.14 Investigación y Desarrollo

Es importante también considerar el ciclo de la Investigación y Desarrollo de productos y servicios que Bital ofrecerá en su nueva Banca por Internet. El ciclo de investigación y desarrollo es probablemente la fase más importante y crítica en la vida de un producto. Como dice Nino S. Levy: "Mucha de la vida de un individuo es afectada por los meses que preceden el nacimiento y por la infancia temprana, esto mismo hace el ciclo de I&D al determinar la magnitud de éxito en el mercado o el fracaso de un producto" (Chase y Aquilano, 1985.)<sup>39</sup>

En los negocios dinámicos de alta tecnología, el invertir demasiado tiempo en esta parte del ciclo podría ser muy peligroso para la rentabilidad de la organización. Si los productos de alta tecnología llegan al mercado demasiado tarde, perderán la mayoría, si no es que todas las ventajas que se pudieran lograr. Como comenta Nino S. Levy, los productos reales de la industria de alta tecnología pueden ser considerados como innovación, los que por su naturaleza no duran demasiado. La innovación es lo que captura el lugar en el mercado, con muchos productos siendo reemplazados por modelos más actuales, siempre a un ritmo

creciente. Para todos los productos de alta tecnología, hay una ventana de oportunidad para la explotación en el mercado cuando el producto enfrenta poca o ninguna competencia en el mercado.<sup>40</sup>

Es importante para Bital en línea, invertir más recursos en esta parte del ciclo del producto (dinero, equipo y personal) con el objeto de acortar el ciclo de Investigación y desarrollo, e introducir el producto de alta tecnología en el mercado mucho antes que la competencia. Como podemos observar en la figura siguiente, las inversiones hechas durante el ciclo de investigación y desarrollo, están representadas por un flujo de efectivo negativo y entonces el producto comienza a retornar a un ingreso positivo. Para Bital en Línea, sería mejor alargar como sea posible la ventana de oportunidad en A, de otra manera Bital podría perder importantes ganancias que serían muy importantes en la primera fase del nuevo producto.



Nota: A = flujo de efectivo de un producto lanzado al Mercado tempranamente.  
B = flujo de efectivo de un producto lanzado al Mercado en etapa tardía.

Fuente: Levy, Nino S.; *Managing High Technology and Innovation*.

<sup>39</sup> Levy, Nino S.; "Managing High Technology and Innovation"; Prentice Hall; p. 67

<sup>40</sup> Idem; p. 68



### 5.15 Costos

De acuerdo al *Guide to Retail Banking on the Internet de 1999*, la banca Internet cuesta \$0.01 por transacción, \$0.27 en el sistema de audiorespuesta telefónica, \$0.52 en operaciones telefónicas y \$1.07 en sucursales (dólares promedio).

Un estudio realizado por TecnoLand arroja muchas esperanzas en el campo de un negocio más rentable. Un 30% de los gastos totales de un banco son indirectos, informa el estudio, gastos que podrían reducirse en 10% si se trabajara bajo un modelo de comercio electrónico de negocio a negocio (b2b).

Como resultado, el ahorro potencial en los costos, existen para Bital, una vez que ellos han sobrepasado el umbral del volumen necesario de clientes. Además, los bancos inicialmente ofrecen a sus clientes incentivos por usar el Internet, produciendo un ahorro en costos para el banco y el cliente.

Según una entrevista realizada a un banco de E.U., hay tres principales fuentes de rentabilidad: captación de clientes, ventas cruzadas y la retención del cliente. Además, hay dos principales reducciones de costos para los bancos que ha implementado la banca-Internet: reducción de los costos de transacción (es decir, la anulación del franqueo con las confirmaciones electrónicas) y la reducción de costos en la entrega (incremento del auto-servicio y reducción de costos laborales).

# Capítulo 6

Dirección de la  
Calidad Total

## 6 Dirección de la Calidad Total.

Hoy en día, Bital está trabajando con algunos de los principios de la Dirección de Calidad Total (TQM), por lo que será más fácil aplicar estos procesos de control de calidad en los nuevos servicios de Banca en Línea. La definición formal del TQM es: Un sistema de dirección, como parte integral de la estrategia de una organización, perfilada a mejorar continuamente la calidad de productos y servicios para lograr altos niveles de satisfacción en el cliente y construir un fortalecimiento de la lealtad del mismo.

Hay algunos puntos importantes que Edwards Deming desarrolló en su trabajo como podremos ver en el Apéndice 3. Estos puntos resumen lo que él piensa que los gerentes, (sobre todo a niveles superiores), deben hacer para producir productos de alta calidad. Además, hay 4 suposiciones fundamentales por debajo de la filosofía de la dirección de la calidad total:

- 1) *La calidad es menos costosa que el bajo desempeño.* La suposición básica del TQM es que los costos de una baja calidad (como la inspección, el doble trabajo, los altos índices de desperdicio, la pérdida de clientes y factores relacionados) exceden en gran medida los costos de producir productos y servicios de alta calidad (costos de capacitación, equipo y herramientas apropiadas, mejoramiento de procesos y factores relacionados).

- 2) *Los empleados intentarán mejorar la calidad naturalmente mientras tengan el apoyo apropiado.* Una segunda suposición del TQM es que los empleados harán mejoras a la calidad gustosamente mientras que se les proporcionen las herramientas y la capacitación necesaria para hacerlo. Un prerrequisito para esto es que los superiores estén en la mejor disponibilidad de escuchar las ideas de los empleados.
  
- 3) *Las mejoras en la calidad serias requieren esfuerzos funcionales cruzados.* Una tercera suposición del TQM es que la mayoría de los problemas de calidad no corresponden puramente a las áreas funcionales. Por ejemplo, para crear productos de alta calidad eficientemente, los diseñadores especializados necesitan trabajar estrechamente con los especialistas en manufactura durante el proceso de diseño.
  
- 4) *Las mejoras en la calidad requieren de un fuerte compromiso de la alta dirección.*  
El razonamiento detrás de estas cuatro suposiciones de la Dirección de Calidad Total es, que los altos niveles de dirección finalmente son responsables de los sistemas de la organización, con los que se diseñan y producen los productos y servicios. La habilidad de los empleados de desempeñar trabajo de alta calidad, por consiguiente, está directamente relacionado con la calidad de los sistemas que los directivos establecen.

Hay también 4 principios importantes de la Dirección de Calidad Total que deben guiar cualquier intervención dirigida a mejorar la calidad.

- 1) *Enfoque en los procesos de trabajo.* La calidad de los productos y servicios finalmente se remontan a los procesos que permiten su elaboración. Por consiguiente, no sólo es necesario especificar la necesidad de una mayor calidad, también es imprescindible el entrenamiento y la capacitación a los empleados, para que esto les permita analizar los procesos de trabajo, y de esta manera puedan proponer mejoras en el mismo.
- 2) *Analizar y entender la variabilidad.* La causa primaria de los problemas de calidad, desde el punto de vista de la TQM, puede ser localizada en las variaciones de procesos o resultados.
- 3) *Dirección natural.* Los expertos de la TQM ponen gran énfasis en la recolección sistemática de datos en cada punto del ciclo de la solución de problemas. Los datos son recogidos para determinar los problemas de alta prioridad, para encontrar sus causas, y escoger y analizar el impacto de las soluciones.
- 4) *Enfatizar el continuo aprendizaje y el mejoramiento.* Aquí la idea radica en que siempre es posible mejorar y tales mejoramientos son vitales en la salud futura de la organización. Un enfoque en el continuo mejoramiento ayuda a asegurar que los empleados nunca dejen de aprender y esforzarse para mejorar.

Algunas de las técnicas que los gerentes de Bital deberán controlar en torno a la calidad fueron descritas anteriormente. Pero es importante puntualizar que las mediciones de los pasos en cada uno de los procesos son vitales y muy importantes para mejorar la calidad en los productos y servicios. Además, existen más técnicas que pudieran usar los gerentes de Bital como son: los diagramas de causa y efecto, diagramas de Pareto y las tablas de control.

# Capítulo 7

Conclusiones

## 7. Conclusiones.

El sector bancario ha sido influenciado por la nueva era de Internet de manera suave. Pero la gente está cada vez más pendiente de las facilidades que el Internet ha traído consigo y está empezando a demandar servicios con más rapidez y de alta calidad. Los consumidores en general no están de acuerdo con el ineficiente servicio que reciben en sus bancos. La mayoría de los bancos en E.U. y Europa han empezado a integrarse a la Banca por Internet como parte integral de sus estrategias pero no han invertido aún muchos recursos en el desarrollo del Internet a causa del desconocimiento de la posibilidad que pueden ofrecer a sus clientes de hacer operaciones bancarias sin acudir a las sucursales. Este es un negocio muy riesgoso porque estamos hablando de empresas que tienen que convertirse en firmas de alta tecnología en un nuevo mercado con nuevos productos, lo que tiene un alto grado de incertidumbre. Estas incertidumbres, como son las de mercado, tecnológicas y las de suministro de servicios se deben al factor de innovación; factor del que ahora los bancos alrededor del mundo deben tratar con mucho cuidado. Ahora los bancos tienen que cambiar su punto de vista en relación a la tecnología, con objeto de ampliar sus servicios hacia el Internet.

En México, la gente ha comenzado a familiarizarse más con el uso del Internet y están empezando a demandar a sus bancos un mejor servicio, por lo que es importante que el sistema bancario Mexicano comience a cambiar para cumplir dichas demandas. Por ejemplo, hemos hablado en esta Tesis del Banco Bital, como un ejemplo de uno de los mayores bancos en México, el que tiene que aventurarse en el cambio para convertirse en una empresa de alta tecnología. Hemos explicado la manera en que Bital tiene que cambiar



su estrategia con objeto de tomar ventajas en este nuevo mercado y por consiguiente ser pionero al adaptarse a la nueva era de la Banca por Internet. Es muy importante entrar en el mercado tan pronto como sea posible para ganar importantes ventajas competitivas y para incrementar la participación en el mercado tanto como sea posible. Además, la fase de investigación y desarrollo en una compañía de alta tecnología es de suma importancia, pero el tiempo invertido en esta fase determina la consistencia del flujo de efectivo, por lo que debe reducirse al máximo, (sin necesidad de sacrificar los objetivos y la eficiencia), esto de cara a permanecer con un flujo de efectivo positivo tanto como sea posible. Para lograr esto, Bital debe invertir en recursos humanos, tales como inventores, visionarios y así mismo en tecnología que le permita realizar un mejor y más rápido trabajo.

Bital también debe cambiar su estructura para adaptarse a la nueva estrategia y cambiar algunos otros aspectos importantes como son la publicidad, y la manera en que es dirigida la organización. Después de describir la estrategia, hemos explicado el plan de mercadotecnia para el nuevo servicio de Banca por Internet. Sugerimos una estrategia de bajo precio para la fase de introducción del producto y una segmentación de mercado con objeto de atacar primeramente al público objetivo de más alto valor. Hemos mencionado las oportunidades y amenazas del medioambiente y las fortalezas y debilidades internas que prevalecen en la organización, así mismo hemos sugerido opciones para minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos.

Puesto que el sistema bancario mexicano está en la fase temprana de investigación y desarrollo, creemos que Bital tiene una gran oportunidad de adelantarse a los competidores

y convertirse en un líder del mercado. Como hemos mencionado antes, este es un mercado bastante riesgoso por el hecho de introducir un nuevo servicio en un mercado nuevo, por ello Bitál debe tener cuidado de las pérdidas potenciales que pudiera tener al principio, así como los períodos de recuperación, la tasa interna de retorno y de los demás aspectos que intervienen en sus inversiones iniciales. Tomando en cuenta estos aspectos y con una buena campaña publicitaria creemos que Bitál podría comenzar a recibir ganancias rápidamente. También es importante recalcar la necesidad de reclutar personal capacitado para lograr la innovación y por consiguiente el éxito de la empresa.

Otro aspecto a destacar es la bien conocida globalización, la cual ha tenido una repercusión importante en la industria de los servicios financieros. Podemos mencionar el caso de las fusiones y adquisiciones que se han venido dando en los dos últimos años, como son la fusión Bancomer-BBVA, Santander-Serfin y Scotiabank-Inverlat. Esto sugiere la necesidad por destacar en la innovación y servicio al cliente, cuestión que puede traer amplios beneficios de negocio. Además es una situación de la cual Bitál puede tomar ventaja en cuanto al reconocimiento de imagen.

Si bien esta situación puede ser favorable no hay que perder de vista el riesgo potencial de enfrentarse a instituciones Financieras cada vez más fortalecidas por los capitales extranjeros, por ello es ahora el momento de consolidarse en el mercado como una institución, seria, confiable y con una filosofía arraigada de servicio al cliente.

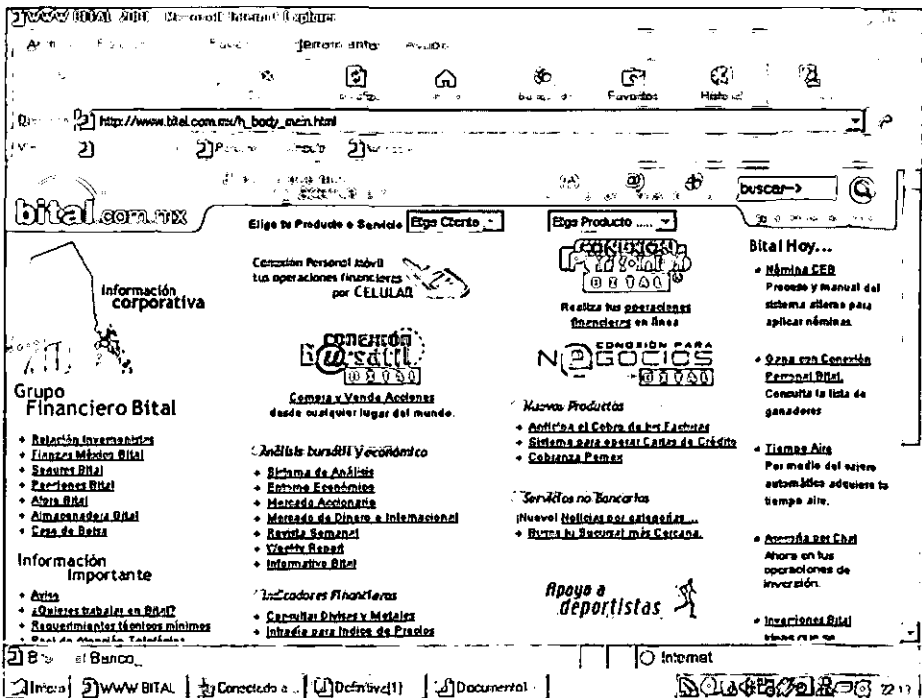
Un punto que es importante aclarar con respecto a la información que aborda la Tesis, es el hecho que desde que está empezó a desarrollarse, la situación de los portales financieros en México ha tenido una enorme evolución y muchos bancos que, a pesar de contar desde algunos años con una página Web, es hasta estos momentos que se han decidido a atacar este mercado con mayor fuerza y a partir de finales de 1999 y principios de el año 2000 que algunos de estos bancos decidieron cambiar sus estrategias e invertir fuertemente en tecnologías que les permitieran ser líderes en este mercado. Por este motivo, en los siguientes párrafos mencionaremos las actividades más importantes, dentro de esta evolución, que realizaron estos bancos para emprender su aventura por Internet.

Mención especial tiene la densidad de usuarios de Internet en México que es baja en relación al total de la población y ello puede explicar el porqué, pese a tener sitios web desde hace cinco años, instituciones como Banamex y Bital deciden arrancar su portal apenas en octubre de 1999 y mayo de 2000, respectivamente. Según IDC-Select, en 1996 había sólo 300,000 usuarios de Internet en México; en 2000 los calculan en dos millones y para 2003 los estiman en 7.5 millones

El primero en arrojarse en Internet fue [xe banco, institución que a finales de 1995 comenzó a operar –al estilo estadounidense– de manera virtual, incluso antes de abrir oficinas físicas. Sin embargo, por razones culturales de los mexicanos tuvo que abrir sucursales al poco tiempo.

Le siguió Bital, que a principios de 1997 anunciaba con bombo y platillo que sus clientes ya podían realizar cualquier operación bancaria en Internet, desde consulta de saldo

hasta traspasos y operaciones de comercio electrónico. En ese entonces, Rafael Arana, director de Operaciones de la Institución, decía que el objetivo era que los clientes asistieran menos a las sucursales y realizaran sus operaciones en forma remota. Desafortunadamente para Bital, fue tan poco el éxito de su banca por Internet que en lugar de invertir fuertemente en actualizar su sitio y ofrecer valores agregados atractivos para sus clientes, prefirió concentrarse más en su estrategia de abrir una sucursal bancaria a la semana, lo que resulta, a la larga, mucho más costoso. Bital comenzó sus actividades de cara a desarrollar su página Web hace 5 años, pero no fue sino hasta 1997 cuando contaron con herramientas para realizar transacciones en línea. El portal se lanzó en mayo del 2000.



A la lista de “webificados” se fueron agregando otros bancos. Banamex, por ejemplo, que ha estado presente en Internet desde 1995 con una página de información y desde inicios de 1996 comenzó a proporcionar a sus clientes saldos de las cuentas; anunció en marzo de 1998 su producto BancaNet (servicios bancarios por Internet para personas físicas), luego Pl@za Banamex (centro comercial virtual para comercio electrónico) y, en julio de 1999, Accinet, la banca de inversión por Internet. Tan sólo en este último año, la institución encabezada por Roberto Hernández invirtió cerca de \$ 150 millones de dólares en tecnología para mejorar sus servicios en Internet.

Sin embargo la primera versión de Pl@za Banamex –liberada en noviembre de 1998- fue un rotundo fracaso, pues a decir de Alejandro Gutiérrez, director de Comercio Electrónico de dicha Institución, el concepto estaba dirigido a ofrecer servicios a los comercios afiliados y no a los consumidores, quienes son finalmente los que hacen comercio electrónico. Por ello, Banamex cambió su estrategia para enfocarse 100% a los consumidores. Así, a finales de 1999 lanzó al mercado su estrategia denominada Evolución, y liberó lo que ellos llaman “el primer portal financiero y comercial de México, totalmente renovado”.

El siguiente en montarse a la tecnología de Internet fue Bancomer, que aunque ya contaba con una página en Internet, decidió modernizarla y hacerla transaccional, pues antes contaba con un sitio meramente informativo. A finales de octubre de 1999 lanzó su portal.

2) **banamex.com** - Microsoft Internet Explorer

Archivo Editar Ver Favoritos Herramientas

Dirección: <http://www.banamex.com/>

Vinculos: Inicio, Favoritos, Historial, Buscar, Ayuda

---

**banamex.com** Lunes

Inicio | Quiénes somos | Productos y servicios | Atención al Cliente | Acceso Rápido

---

**Contenido**

- Inicio
- Productos y Servicios
- Atención al Cliente
- Acceso Rápido

**Productos y Servicios**

- Banca Personal
  - Banca de Inversión Personal
  - Banca Empresarial
  - Banca de Inversión Estratégica
  - Ahorro y Banca Recreativa
  - Relación con Invercionistas
- Banca Corporativa
  - Asesoría y Asesoría Privada
  - Banca de Inversión
  - Depositos
  - Préstamos
- Seguros
  - Seguros de Vida
  - Seguros de Accidentes y Enfermedades
  - Seguros de Salud
  - Seguros de Incendio y Robo
  - Seguros de Furtos

**Noticias**

23 de marzo 2001 - 15:07

Índice	Actual	Diff	%
IPC	4.23	0.11	2.65
CETES 28	6.28	0.04	0.64
TSE	12.03	0.01	0.08
Dólar Compra	9.38	0.00	0.00
Dólar Venta	9.63	0.00	0.00

**Lo Nuevo**

**BBVA.COM**

Reserva tu tarjeta AMERICAN EXPRESS

ESTE ES EL MOMENTO.

---

Inicio | Contacto | Ayuda

3) **bancomer.com** - Microsoft Internet Explorer

Archivo Editar Ver Favoritos Herramientas

Dirección: <http://www.bancomer.com.mx/>

Vinculos: Inicio, Favoritos, Historial, Buscar, Ayuda

---

**BBVA Bancomer**

Accede aquí a CDM y Club Bancomer

Numero de Servicio al Cliente: **AYUDA**

Marzo 26 • 2001

**Bancomer Mex**

**Bancapromex**

**El Crédito**

---

**Bienvenidos**

**Nuestro Mundo**

- Grupo BBVA Bancomer
- Estudios Económicos
- Relaciones con Invercionistas
- Medios

**Productos y Servicios**

- Para Ti
- Para la Negocio
- Seguros y Cajas
- Centros Locales

**Tu Banco en Internet**

- Acceso para Personas
- Acceso para Empresas
- Ayuda para acceder

---

Banca Personal | Banca Corporativa | Seguros | Ahorro | Seguros | Empresas Bancomer

---

800-4-1113 o 01-233-11-23-023 | Contacto | Productos y Servicios

Ayuda | Contacto | Copiar | Para Ti

---

Inicio | Contacto | Ayuda

# Capítulo 8

# Apéndices

---

## APÉNDICE 1

Este estudio está dividido en 7 partes fundamentales que se resumen en los párrafos siguientes:

### *Apertura de una cuenta*

Los reporteros de la revista Money Magazine's asumieron, quizá ingenuamente, que la mayoría de los detalles al aperturar una cuenta en línea podrían manejarse electrónicamente, y que esto estaría listo en menos de dos semanas. Ellos entendieron que la mayoría de los bancos requerirían una firma, por lo que consideraron por lo menos un viaje hacia el buzón de correo. En realidad, tuvieron problemas al abrir cuentas aproximadamente con la mitad de los bancos del estudio.

En WingspanBank.com y Fleet, ellos no pudieron abrir cuentas en absoluto porque los bancos comentaron, que estaban incapacitados para verificar su domicilio o empleo. Citi f/i. el nuevo banco sólo Web de Citibank, los mantuvo esperando la aprobación por más de tres días debido al "volumen inesperado." La creación de cuentas en línea de cuentas de sucursal existentes lo probó más fácilmente. Con el banco Chase Manhattan el entrar al sistema fue simplemente cuestión de introducir la información de su cuenta y esperar cuatro días para que el acceso en línea estuviera activado.

Cuando ellos no tenían alguna relación previa con un banco tradicional, sin embargo el abrir una cuenta, fue algunas veces un sufrimiento. Aunque los reporteros encontraron



que los clientes actuales de Citibank podían empezar a usar el Citibank Direct Access en un par de horas, ellos tuvieron algunos problemas para aperturar una cuenta nueva. La primera vez que una de las reporteras accedió a Citibank en línea, tuvo que esperar 10 días para encontrar que su apellido y nombre se habían transpuesto en el papeleo. Cuando esta reportera habló para corregir el error, se le dijo que tenía que acudir a una sucursal. Intentando mantener las cosas virtualmente, ella trató de ingresar nuevamente al sistema en línea. Esta vez ella necesitaba presentar una carta de trabajo y un recibo telefónico como prueba de su domicilio.

Las experiencias que tuvieron al abrir cuentas con bancos que no tenían sucursales fueron mejores, aunque no excelentes. Después de un día sin éxito tratando de acceder a Telebank's "Application Wizard" su reportero se rindió y llamó para solicitar que le enviaran formatos para la apertura. Pero varios bancos sólo-Web lograron una mejor primera impresión. En los bancos red todo el proceso tomó nueve días y no requirió una sola llamada telefónica- y ellos podrían rastrear el progreso de su aplicación dentro del sitio Web. Incluso ellos fueron placenteramente sorprendidos con Security First Network Bank. Seis días después de transmitir la aplicación y mandar por correo un cheque, su reportero recibió un correo-e que decía que su aplicación había sido procesada y la cuenta estaba lista.

Conclusión: A menos que usted esté convirtiendo una cuenta existente de banca tradicional, esté preparado para los problemas que implica abrir una cuenta en línea.

---

*Tasas y Cuotas*

Los investigadores de Money's esperaron encontrar buenas ofertas en línea, y lo hicieron. Sin embargo también esperaban que los bancos hicieran un buen trabajo al presentarse y presentar sus productos, y fue aquí donde fueron defraudados. Ellos querían explicaciones claras, incluyendo información sobre los saldos mínimos, cuotas y tasas de interés para las cuentas de cheques y de otros tipos. Para su sorpresa, encontraron que Citi f/i no ofrecía a los clientes potenciales la opción de una demostración en línea del manejo de las cuentas. Así muchos de los bancos tradicionales parecían asumir que los clientes sabían la diferencia entre los intereses de las cuentas básicas y de cheques, así mismo cuáles eran los que el banco ofrecía.

Fueron los bancos solo-Web, los que hicieron el mejor trabajo al mostrar y explicar sus productos (aún cuando ellos tuvieron también una tendencia a ocultar la información de las cuotas). Esto quizá porque se enfocaron más a exaltar sus atributos. Sin duda, los bancos solo-web tienen las mejores tasas de interés en cuentas de cheques, certificados de depósito y cuentas de mesas de dinero. En promedio, los bancos solo-web investigados pagan el 3.4% de intereses en cuentas de cheques y los bancos tradicionales investigados ofrecen el 0.7%, casi cinco veces más en los bancos web.

Conclusión: Si usted busca las tasas más altas y las cuotas más bajas, los bancos-web son la mejor opción.

---

### *Depósitos y Retiros.*

A diferencia de la banca tradicional, la mayoría de los bancos-web no tienen red de cajeros (ATM), lo que dificulta a los clientes hacer disposiciones de efectivo sin pagar comisiones. Y, mientras que se pueden hacer depósitos directos a cuenta de cheques, la ausencia de cajeros y sucursales significará la necesidad de enviar por correo otro tipo de depósitos. Afortunadamente, la mayoría de los bancos-web reembolsan algunas de las comisiones por el uso de cajeros automáticos. Sin ser sorpresa, todos estos bancos facilitan por diferentes medios la disposición de efectivo a sus clientes. Todos permiten los depósitos directos, y los bancos-web son generosos con los sobres de porte pagado.

Conclusión: Los grandes bancos ofrecen convenientes redes de cajeros automáticos, pero la mayoría de los bancos-web cuentan con reembolsos. Citi f/i, AmEx y Wingspan ofrecen ambos.

### *Servicio a Clientes*

Los investigadores de Money's realizaron varias revisiones en torno al servicio a clientes. En las llamadas telefónicas raramente sufrieron largas esperas. De hecho, la mayoría de sus llamadas fueron atendidas en menos de un minuto. Y cuando hicieron preguntas simples como "¿Qué significa FDIC?" obtuvieron explicaciones satisfactorias. Hubieron, sin embargo, varios casos en los bancos tradicionales, donde sus llamadas fueron enviadas a centros de servicio generales donde los representantes no tenían idea acerca de la banca en línea. Cuando llamaron a Bank of America, por ejemplo, se les proporcionaron

explicaciones de las aplicaciones en línea: “Eso es nuevo y nadie sabe lo que está pasando” (Un portavoz de Bank of America dice que la empresa tiene cientos de números 800 y que los call centers “centros de atención telefónica” no se especializan en cada uno de los asuntos. Los reporteros tuvieron experiencias similares con PNC y Firststar, donde los representantes de atención a clientes dijeron que los clientes no podrían solicitar una cuenta en línea, cuando en realidad, si pudieron.

Los bancos-web fueron competentes, pero es importante entender lo pequeño que son estos bancos. Cada vez que los investigadores de money’s llamaron al centro de atención telefónica de NBank, obtuvieron la atención de la misma representante, Eleene. Cuando enviaron correos-e a este banco siempre contestó Eleene. Finalmente preguntaron si ella era la única persona en el call center. Resultó que ella era una de tres personas a cargo. Mientras puede ser confortante el oír una voz familiar, los reporteros ciertamente tenían la inquietud de saber si NBank –ahora con alrededor de 1,300 clientes- había crecido tan rápido. Esto parece ser un peligro común. Durante su período de pruebas, X.com canceló su servicio a clientes en línea. En tres diferentes llamadas a Telebank se les pidió que esperaran en el teléfono mientras los representantes “checaban su manual.”

Quizá el mayor problema de los centros de atención a clientes de los bancos es la dificultad para encontrar sus números 800 y su dirección de correo-e. En American Express, por ejemplo, los clientes son enviados a un área de atención a clientes que incluye tarjetas de crédito, servicios de viaje y otros productos de las empresas AmEx. Después de

escoger a los bancos de prueba que encontraron, observaron que los números y correos-e de atención a clientes van más allá de atender “preguntas comunes.”

Conclusión: Usted obtendrá un mejor servicio a clientes levantando el teléfono – si puede encontrar el número.-

### *La navegación y facilidad de uso.*

Obviamente, todos estos sitios deberían ser atractivos, amigables, fáciles de leer, de navegar y diseñados para ser veloces. Pero no cuente con esto. Muchos de ellos son desordenados y han olvidado poner barras de navegación al tope de la pantalla; en otros aparecen molestas ventanas secundarias que no ofrecen al cliente un botón de “regreso.” La mayoría de los sitios web de los bancos son incómodos según Catherine Allen, CEO de la Secretaría de Tecnología de la Industria Bancaria, un grupo industrial. “Pero hay que tener presente que ha habido un estancamiento en la tecnología en un año y medio a causa de la preparación del Y2K.” Según Allen, a causa del surgimiento tan reciente de los bancos sólo-web, estos no tienen ese problema de la lectura del año 2000. Finalmente, los investigadores encontraron a Telebank, NetBank, Wingspan, SFNB y X.com como los de navegación más sencilla.

Conclusión: Los bancos sólo-web están más conscientes de la importancia de una fácil navegación.

*Pago de servicios.*

Los reporteros de Money's pensaron que quedarían sorprendidos por la conveniencia del pago de servicios en línea. Pero pronto descubrieron que muchos bancos no consideran el pago de servicios tan esencial como nosotros. Mientras todos los bancos investigados, excepto X.com, ofrecen el servicio, este requiere de trámites adicionales. El pago de servicios es gratis en todos los bancos-web que lo ofrecen, pero la mayoría de los bancos tradicionales cargan alrededor de \$50 al mes.

La mayoría de los bancos han implementado fáciles formatos para el beneficiario, donde deben llenar espacios con el nombre, dirección y número de cuenta. Incluso pueden especificar el día en que desean que su recibo sea pagado, además establecer pagos automáticos, lo que es muy útil también para pagos de hipoteca. Solo CompuBank requiere un registro adicional que toma cuatro días para aprobar nuevos usuarios. El agregar un usuario en Bank of America puede tomar seis días.

Mientras que este servicio es conveniente, también es cierto que los pagos de servicios no son instantáneos. Los reporteros probaron pagar sus propios servicios enviando cheques de \$ 1. El proceso, desde el momento en que iniciaron el pago hasta el momento en que recibieron el dinero, tomó de una a dos semanas. Esto es porque los bancos todavía necesitan procesar los cheques de pago.

Conclusión: El pago de servicios es fácil de usar, y en sus pruebas, fueron confiables. Solo asegure planear bien sus pagos con anticipación.

### *Seguridad.*

Los investigadores se tranquilizaron por los esfuerzos de la mayoría de los bancos por salvaguardar sus cuentas. En muchos casos ellos tuvieron que actualizar sus buscadores para la mayor seguridad posible, antes de que pudieran acceder. Todos los bancos les exigieron firmarse usando un nombre o número de cuenta y un número de identificación personal. Análogamente, las cuentas con exceso de tiempo son retiradas de la línea cuando los usuarios exceden un tiempo establecido. Telebank permitió limitar la cantidad de dinero que podría retirarse en un día dado, mientras que Chase le dice a sus clientes qué transacciones tuvieron lugar en la sesión anterior para poder identificar las actividades sospechosas rápidamente. La única queja: Algunos bancos no describieron muy bien sus medidas de seguridad. La información de seguridad del banco One por ejemplo, está incluida en dos puntos de las preguntas más frecuentes.

Conclusión: La mayoría de los bancos toman ejemplarmente las mismas medidas de seguridad, aún cuando no lo explican adecuadamente.

## APÉNDICE 2

Benchmarking de bancos Norteamericanos

CARACTERÍSTICAS DE LA BANCA EN INTERNET	
Institución	Características.
Banco A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de saldo</li> <li>• Información de movimientos</li> <li>• Transferencia de fondos.</li> <li>• Pago de servicios.</li> <li>• Acceso a servicios hipotecarios, fondos de inversión y cuentas de retiro.</li> <li>• Correo-E</li> </ul> <p>Planea enfocarse más a los diferentes nichos de mercado en el futuro con accesos a información de cuentas más personalizados.</p>
Banco B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de saldo.</li> <li>• Consulta de movimientos históricos hasta 120 días anteriores.</li> <li>• Transferencia de fondos.</li> <li>• Pago de servicios.</li> <li>• Acceso a servicios hipotecarios, fondos de inversión y cuentas de retiro.</li> <li>• Correo-E</li> </ul> <p>El banco actualmente provee información sobre préstamos pero busca proporcionar la habilidad para transferir fondos entre cuentas.</p>
Banco C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de saldo.</li> <li>• Consulta de movimientos.</li> <li>• Transferencia de fondos.</li> <li>• Pago de servicios, incluyendo operaciones mercantiles donde los clientes pueden agregar o suprimir cuentas de destino específicas.</li> <li>• Atención a preguntas vía correo electrónico ó ordenes para los ejecutivos bancarios.</li> </ul> <p>Considera agregar la presentación de facturas de servicios y la imagen de cheques en Internet.</p>
Banco D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos, cuentas de préstamo y acceso a líneas de crédito.</li> <li>• Consulta de saldo y movimientos históricos.</li> <li>• Transferencia de fondos.</li> <li>• Pago de servicios.</li> <li>• Solicitud de cancelación de pagos.</li> <li>• Conexión con ejecutivos de atención a clientes vía correo electrónico.</li> <li>• Cambios de NIP y fijación de medidas de seguridad.</li> </ul> <p>Planea agregar servicios de corretaje de valores, cuotas e información bursátil en línea, información detallada de productos, solicitudes para productos de depósito en línea, líneas de crédito y cuentas de préstamo y la habilidad para "bajar" información de cuentas a Quicken y MS Money.</p>
Banco E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de saldo.</li> <li>• Información de movimientos.</li> <li>• Pago de servicios en línea.</li> <li>• Transferencia de fondos.</li> <li>• Solicitud de chequeras y copia de estados de cuenta.</li> <li>• Solicitud de copia de cheques girados.</li> </ul>
Banco F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al estado de cuenta.</li> <li>• Acceso a saldos de tarjeta de crédito.</li> <li>• Transferencia de fondos.</li> <li>• Pago de servicios.</li> <li>• Apertura de cuentas: cheques, ahorros, indices de Mercado, CDs, tarjetas de crédito, préstamos personales y líneas de crédito.</li> </ul> <p>Planea ofrecer la presentación de facturas de servicios y sitios de productos de inversión.</p>



## APÉNDICE 3

### Los 14 puntos de Deming para Mejorar la Calidad<sup>41</sup>

En el curso de este trabajo W. Edward Deming desarrolló 14 puntos de la dirección, que sintetizan lo que él cree que los gerentes, especialmente en altos niveles, deben hacer para crear productos de alta calidad:

1. Documentar los propósitos hacia la mejora de productos y servicios, con el objetivo de volverse competitivos y permanecer en el mercado, además de proporcionar empleos.
2. Adoptar una nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica. La dirección occidental debe despertar al desafío, debe aprender sus responsabilidades y debe asumir una dirección para el cambio.
3. Cesar la dependencia de inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en una base masiva para construir la calidad del producto en primer lugar.
4. Terminar con la práctica del reconocimiento del negocio en base a la fijación de precios. En vez de esto, minimizar los movimientos del costo total, determinando un solo proveedor para cada uno de los insumos, para fortalecer la relación de lealtad y confianza a largo plazo.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad y, de esta manera perseverar en la reducción de costos.

6. Instituir la capacitación laboral.
7. Instituir el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ser ayudar al personal, a la maquinaria y a los dispositivos a hacer un mejor trabajo. La supervisión de la dirección es necesaria al igual que la supervisión de producción.
8. Desaparecer los miedos para que todos puedan trabajar eficientemente para la compañía.
9. Romper las barreras entre los diferentes departamentos. Tanto las personas de investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para prever los problemas de producción, contra restando estos a favor del producto o servicio.
10. Eliminar títulos, exhortaciones y presiones para la fuerza obrera al demandar cero defectos y nuevos niveles de productividad, tales exhortaciones solo crean relaciones adversarias, como la mayoría de las causas de la baja calidad y productividad pertenecen al sistema, por lo tanto son ajenas a la fuerza obrera.
11. a) Eliminar estándares de trabajo ( cuotas de productividad). Sustituir el liderazgo.  
b) Eliminar la administración por objetivos. Eliminar la administración por metas numéricas. Sustituir el liderazgo.
12. a) Eliminar las barreras que menosprecian el esfuerzo que en cada momento realizan los obreros para el reconocimiento de su labor. La responsabilidad del supervisor debe cambiarse de ser puramente numérica a la calidad.

---

<sup>41</sup> Adaptado de W: Edward Dening; "Out of the Crisis"; M.I.T.; Center for Advance Engineering Study;

b) Eliminar las barreras que ignoran el esfuerzo del personal administrativo y de ingeniería para el reconocimiento de su trabajo

13. Instituir un vigoroso programa de educación y de mejora personal.

14. Poner a trabajar a todos en la compañía para cumplir la transformación. La transformación se logra con el trabajo de todos.

# Bibliografía

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adcock, Dennis; Bradfield Ray; Aalborg, Al; *Marketing: Principles and Practice*; Great Britain, Financial Times, 3° ed.; 1998
- Kotler, Philip; *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*; México, Prentice-Hall Hispanoamericana; 1996
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; *Fundamentos de Mercadotecnia*; México, Prentice-Hall Hispanoamericana; 1998
- Braidot, Nestor P.; *Marketing Total*; México, Macchi, 1996
- Abell, Derek F.; Hammond, John S.; *Planeación estratégica de Mercado*; México, Continental, 1990
- Acle Tomasini, Alfredo; *Planeación estratégica y control total de calidad*; México, Grijalbo, 3° ed., 1990
- Lambin, Jean-Jacques; *Marketing Estratégico*; México, McGraw Hill, 1995
- Abascal Rojas, Francisco; *Como se hace un plan estratégico*; México, ESIC, 1994
- Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; *Administración*; México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 5a ed., 1994
- Bartol, Kathryn M.; Martin, David C.; *Management*; United States, McGraw-Hill; 3a ed.; 1998
- Levy, Nino S.; *Managing High Technology and Innovation*; New Jersey, Prentice Hall, 1998
- Oakland, John, S.; *Administración por Calidad Total*; México, CECSA, 1999.
- Bengt, Karlöf; *Manual de trabajo de benchmarking*; México, Panorama; 1998.
- Bonsón, Enrique; Sierra, Guillermo J.; *Internet Empresarial*; México, Ra-Ma; 1997.

- Vassos, Tom; *Estrategias de Mercadotecnia en Internet*; México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996
- Hellriegel, Slocum, Woodman; *Organizational Behavior*; United States; South-Western College Publishing; 8a ed.; 1998.
- Mintzberg, Henry; Brian Quinn, James; *The Strategy Process*; Great Britain; Prentice Hall; 1999.
- Russel, Bernardin; *Human Resource Management: an experimental approach*; Singapore; McGraw-Hill; 2a ed.; 1998.
- Money Magazine; *The Truth About Online Banking*; Abril; 2000; Volúmen 29; Número 4.
- Fortune Magazine; *Above the Crowd; Banking in the New Millenium*; junio, 1999, volúmen 139, número 11.
- The Economist Magazine; *Online Finance: The Virtual Threat*; mayo 20-26, 2000; volúmen 355, número 8171.
- Rosen, Ronald; *Strategic Management*; Great Britain, Financial Times, 1995.
- Serra, Roberto; Kastika Eduardo; *Reestructurando Empresas*; México, Macchi; 1994.
- Gordon, Herschel; Lewis, Robert; *Como vender en Internet*; México, trillas; 2000
- Council on Financial Competition; <http://www.cfc.executiveboard.com>; catálogos 052-233-238; 052-189-847; 052-239-380; 052-228-805.